Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd.

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

Penerbit
YAYASAN PENDIDIKAN ULUWIYAH
Mojokerto - Indonesia

INSTITUT AGAMA ISLAM
ULUWIYAH
MOJOKERTO

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

N U
١٣٤٤
1926
benhan

Dr. H. MAHMUD, S.Ag., M.M., M.Pd.

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

Penerbit
YAYASAN PENDIDIKAN ULUWIYAH
Mojokerto Indonesia

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

MAHMUD,
Manajemmen Pendidikan Islam Transformatif /Mahmud
- Cet. 2 – Mojokerto: Yayasan Pendidikan Uluwiyah, Mei 2023
xii – hlm; 15 x 21 cm

ISBN : 978-602-61891-6-5

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd.

Cetakan Kedua: Mei 2023

Perancang sampul dan lay out: *Tony's Comp.* Group

Diterbitkan Oleh :
YAYASAN PENDIDIKAN ULUWIYAH
Mojokerto Jawa Timur Indonesia

.

Motto :

"*Orang yang lalai akan mengawali harinya dengan sibuk menentukan sesuatu yang akan dilakukan. Sedangkan orang yang berakal memulai harinya dengan sibuk menunggu ketetapan Allah SWT. yang akan terjadi*"

(Ibnu 'Atha'illah dalam Syarah al-Hikam)

Karya ini Kupersembahkan buat :

- Ayahanda dan Ibunda yang terhormat,
- Ibu Bapak Guru yang telah mendewasakan aku,
- Istriku Hj. Fauziah Rusmala Dewi, S. Ag., S. Pd.
- Anak-anakku Moh. Thoriq Aqil Fauzi; Moh. Fikri Ramadhani Fauzi, dan Fadiyah Kamila Mahmudah
- Teman-teman seperjuangan, serta
- Mereka yang ingin maju dan sukses.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah memberi rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan buku *Manajemen Pendidikan Islam Transformatif* ini. Shalawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Rasul-Nya Muhammad SAW. yang telah menunjuki jalan ilmu dan kebenaran.

Buku sederhana ini disediakan khusus bagi siapa saja yang sedang mempelajari manajemen pendidikan Islam. Dalam buku ini diketengahkan mengenai: konsep manajemen pendidikan Islam, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), manajemen kurikulum, manajemen pengembangan staf, manajemen pelayanan, manajemen pemasaran, manajemen pengendalian mutu, manajemen perubahan, dan akuntabilitas dalam pendidikan.

Suksesnya penulisan buku ini tidak terlepas dari dukungan keluarga dan juga para kolega di IAI Uluwiyah Mojokerto dan IAIN Tulungagung yang senantiasa mendorong penulis untuk membukukan bahan-bahan seminar kelas dan konferensi ketika penulis menempuh pendidikan Doktoral di IAIN Tulungagung. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila penulis menyampaikan terima kasih kepada semuanya. Terima kasih juga kepada para penulis buku sebagaimana tercantum dalam bibliografi buku ini, karena dari sanalah materi yang terkandung dalam buku ini tersusun. Semoga Allah melipatgandakan amal baik mereka dan memudahkan segala urusannya.

Pengetahuan manajemen pendidikan yang penulis miliki tidak terlepas dari ikhtiar belajar kepada dosen-dosen selama penulis menempuh studi. Beberapa dosen yang berkesan bagi penulis antara lain: Prof. Dr. H. Soenarto, M.Sc; Prof. Dr. Ir. H. Moedjiarto, M.Sc;

Prof. Dr. Made Pidarta; Prof. Dr. H. Muchlas Samani, M.Si; Prof. Dr. H. Yatim Riyanto, M.Pd; Prof. Dr. H. Imam Bawani, M.A; Prof. Masdar Hilmy, M.A., Ph.D; Prof. Dr. H.M. Ridlwan Nasir, M.A; Prof. Dr. H. Djaali; Prof. Dr. Hj. Yetti Supriyati, M.Pd; Dr. Kadir, M.Pd., Prof. Dr. H. Mujamil Qomar, M.Ag; Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag, Prof. Dr. H. Akhyak, M.Ag, masing masing dari UNESA, UIN Sunan Ampel Surabaya, Universitas Negeri Jakarta, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, dan UIN Satu Tulungagung.

Akhirnya, penyusun menyadari benar bahwa buku ini pasti mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Tegur sapa dan saran kiranya sangat berharga demi kesempurnaan buku ini. Maklumlah, *akal tak sekali datang, runding tak sekali tiba*. Mudah-mudahan bermanfaat, kepada-Mu kami mengabdi dan kepada-Mu pula kami memohon pertolongan. *Amin ya rabbal Alamin*.

Ngoro, Mei 2023

Mahmud

DAFTAR ISI

1

SELAYANG PANDANG MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen pendidikan Islam memiliki banyak kesamaan dengan manajemen pendidikan secara umum, namun ada diferensiasi dalam beberapa karakter. Di antara karakteristik yang membedakan teori manajemen dalam Islam dengan teori lain adalah 'fokus dan konsern teori Islam' terhadap segala variabel yang berpengaruh (*influence*) terhadap aktivitas manajemen dalam dan di luar organisasi (perusahaan, negara), dan hubungan perilaku individu terhadap faktor-faktor sosial yang berpengaruh. Teori Islam memberikan injeksi moral dalam manajemen, yakni mengatur bagaimana seharusnya individu berperilaku. Tidak ada manajemen dalam Islam kecuali ada nilai atau etika Islami yang melingkupinya.

A. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen adalah istilah umum merupakan kata yang berasal dari "*managio*" yang berarti pengurusan atau "*managiare*" yang berarti melatih dan mengatur langkah-langkah. Manajemen juga

sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[1] Kamus istilah manajemen mengartikan manajemen sebagai (1) Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. (2) Pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.[2] Sedangkan Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Asnawir, mendefenisikan manajemen sebagai kerjasama melalui orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.[3] Adapun Tylor mengemukakan bahwa: "*manajement is knowing exactly what to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*". manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan kemudian anda melihat bahwa mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan mudah.

Luther Gulick memandang manajemen sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.[4] Sedangkan Folet melihatnya sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas.[5] Adapun Mary Parker Follerr yang dikutip Bukhori mengartikan menejemen sebagai seni dalam melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi yang secara efektif dan secara efisien.[6]

Bertolak dari beberpa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni bagamana mengerjakan

---

[1]Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2006), hal. 25.

[2]Taliziduku Ridzaha, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 91.

[3]Asnawir, *Manajemen* .....hal. 25.

[4]Luther Gulick , *Dictionary of Education* (New York: McGraw-Hill Book Company, t.tp, 1973), hal. 145

[5] Folet, *Managerial Proses and Organisational Behavior* (Glenview: Scott, ttp), hal. 39.

[6]Muhammad Bukhori, dkk, *Azaz-azaz Manajemen*,(Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hal. 1.

sesuatu dengan memberdayakan manusia dan sumber daya lain, sehingga suatu pekerjaan berlangsung dengan praktis dan mudah dalam mencapai tujuan. Disamping itu, dipandang sebagai profesi, manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan profesional dan dituntut oleh suatu kode etik.

Ramayulis mengatakan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.[7]

Sementara Muhaimin dkk, menegaskan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktivitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam.[8] Pengertian ini kemudian secara spesifik dirinci oleh Muhaimin bahwa pendidikan Islam sekurang-kurangnya bernafaskan dua hal penting, yaitu merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan dengan niat manifestasi ajaran dan nilai-nilai keislaman dan sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Qomar memaknai manajemen pendidikan Islam sebagai suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan

---

[7]Ramayulis, *Ilmu Pendidikan* ....., hal. 260.

[8]Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 4.

cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.[9]

Untuk mempermudah pemahaman dan implikasi yang ada, definisi Qamar di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Proses pengelolaan lembaga pendidikan secara Islami. Dalam proses pengelolaan ini aspek yang ditekankan adalah nilai ke-Islaman yang bersandar pada Al-Qur'an dan Al-Hadist. Misalnya terkait dengan pemberdayaan, penghargaan, kualitas, dan lain-lain.
2. Lembaga pendidikan Islam. Fokus dan manajemen pendidikan Islam adalah menangani lembaga pendidikan Islam mulai dan pesantren, madrasah, perguruan tinggi dan sebagainya.
3. Proses pengelolaan pendidikan Islam secara Islami. Proses pengelolaan harus sesuai dengan kaidah-kaidah Islam atau memakai kaidah-kaidah menejerial yang sifatnya umum tapi masih sesuai dengan nilai-nilai keislaman.
4. Dengan cara menyiasati. Hal ini mengandung makna strategi, karena manajemen penuh siasat atau strategi yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Demikian pula dengan manajemen pendidikan Islam yang selalu memakai strategi tertentu.
5. Sumber-sumber belajar dan hal-hal yang terkait. Sumber-sumber belajar di sini memiliki cakupan yang luas, yaitu:
   a. Manusia, yang meliputi: guru, murid, pegawai dan pengurus
   b. Bahan, yang meliputi buku, perpustakaan, dan lain-lain.
   c. Lingkungan merupakan segala hal yang mengarah ke masyarakat
   d. Alat dan peralatan seperti alat peraga, laboratorium, dan sebagainya.
   e. Aktivitas yang meliputi keadaan sosio politik, sosio kultural dalam masyarakat

---

[9]Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 10.

6. Tujuan pendidikan Islam. Tujuan merupakan hal yang vital yang mengendalikan dan mempengaruhi komponen-komponen dalam lembaga pendidikan agama Islam.
7. Efektif dan efisien. Artinya, manajemen yang berhasil mencapai tujuan dengan penghematan tenaga, waktu dan biaya.

Adapun ciri khas pendidikan Islam sebagaimana pandangan Abuddin Nata ialah pendidikan yang mendasarkan seluruh aktivitas pembelajarannya pada ranah ketauhidan.[10] Selain itu, pendidikan Islam berfungsi untuk menyiapkan manusia sebagai khalifah yang mewakili Tuhan di muka bumi. Manusia yang mengorientasikan hidupnya bukan saja untuk kemaslahatan dunia, tetapi lebih dari semua itu, secara transendental menautkan segala aktivitas keduniawian sebagai bekal menelusuri kehidupan yang lebih abadi, yaitu kehidupan akhirat.

Pendidikan Islam walaupun mengandung perincian terhadap manajemen pendidikan seperti yang terkandung dalam manajemen pendidikan mutakhir, namun sudah pasti ia mengandung berbagai prinsip umum yang menjadi dasar manajemen pendidikan Islam sehingga ia sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik.[11]

Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam para pakar pendidikan Islam berbeda pendapat, diantaranya Ramayulis berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada delapan yakni: ikhlas (QS. Al-A'raf: 29), jujur (QS. Al-Ahzab:24; QS. Al-Zumr:33; QS.At-Taubah: 119; QS. Muhammad: 21),amanah (QS. An-Nisa': 58), adil (QS. ar-Rahman:7-9; QS. Al-Maidah: 8), tanggung jawab (QS. Al-Baqarah: 286), dinamis, praktis, dan

---

[10]Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 198.

[11]Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*. (Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000), hal. 248.

fleksibel.[12] Sedangkan Langgulung berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh, yaitu: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.[13]

Berdasarkan pendapat para ahli manajemen pendidikan Islam di atas dapatlah disimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah seni dan ilmu mengelola, mengatur sumber daya pendidikan Islam (manusia dan sumber daya lainnya) secara Islami untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Isyarat pengertian manajemen dalam Al-Qur'an dan Hadits, antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Ramayulis, bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT.

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝٥

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. Al Sajdah: 5)

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah dipahami bahwa Allah SWT. adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT. telah dijadaikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola

---

[12]Ramayulis, *Ilmu Pendidikan ......,* hal. 262. Sedang Langgulung berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh, yaitu: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan. Lihat Hasan Langgulung, *Asas-Asas* ...., hal. 248.

[13]Hasan Langgulung, *Asas-Asas* ...., hal. 248.

bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.[14]

B. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Fungsi manajemen pendidikan Islam ada 4 (empat) yaitu: *planning, organizing, actuating, controlling.*[15] Fungsi-fungsi manajemen ini, apabila tidak dijalankan maka optimalisasi hasil tidak akan tercapai.

1. *Planning* (Perencanaan)

Planning adalah perencanaan, yang merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan adalah suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis[16]. Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat Al-Qur'an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan harus dibuat perencanaan. Firman Allah SWT.

---

[14] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: K alam Mulia, 2008), hal. 362..

[15] Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bratar Karya Aksara, 1986), hal. 71.

[16] Menurut Husaini Usman, perencanaan memiliki manfaat, yakni: (1) Standar pelaksanaan dan pengawasan, (2) Pemilahan barbagai alternatif terbaik, (3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan, (4) Menghemat pemanfaatan organisasi, (5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, (6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan (7) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, (8) meningkatkan kinerja. Baca Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 76-77.

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ

dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang ...... (QS. Al-Anfal: 60).

Juga firman Allah QS. Al-Baqarah ayat 197:

ٱلْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَٰتٌ ۚ فَمَن فَرَضَ فِيهِنَّ ٱلْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِى ٱلْحَجِّ ۗ وَمَا تَفْعَلُواْ مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمْهُ ٱللَّهُ ۗ وَتَزَوَّدُواْ فَإِنَّ خَيْرَ ٱلزَّادِ ٱلتَّقْوَىٰ ۚ وَٱتَّقُونِ يَٰٓأُوْلِى ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٩٧﴾

*(Musim) haji adalah beberapa bulan yang dimaklumi, Barangsiapa yang menetapkan niatnya dalam bulan itu akan mengerjakan haji, maka tidak boleh rafats, berbuat fasik dan berbantah-bantahan di dalam masa mengerjakan haji. dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku hai orang-orang yang berakal. (*QS. Al-Baqarah: 197)

Demikian pula dalam manajemen pendidikan Islam, perencanaan hendaklah dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan pengelola lembaga pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan, sebagaimana firman-Nya:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.(QS. Al-Hasyr: 18)

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dalam manajeman pendidikan Islam, perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa *planning* yang matang aktivitas lainnya tidak akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan mengalami kegagalan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing (pengorganisasian) adalah penyusunan dan pengaturan bagian-bagian hingga menjadi suatu kesatuan. *Organizing*[17] diperlukan dalam pendidikan Islam dalam rangka menyatukan visi misi dengan pengorganisasian yang rapi sehingga tujuan bisa tercapai.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa dikalahkan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Ali bin Abi Thalib ra mengatakan: "*Perkara yang batil (keburukan) yang tertata dengan rapi bisa mengalahkan kebenaran (perkara) yang tidak tertata dengan baik.*"

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam al-Qur'an. Firman Allah:

---

[17] Prinsip-prinsip umum organisasi yang dapat dijadikan pedoman yaitu: (1) Perumusan tujuan yang jelas, (2) Kesatuan komando, (3) Koordinasi antar fungsi, (4) Pengelompokan dan kesinambungan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab, (5) Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dan (6) Ketepatan personil memangku jabatan tertentu. Baca Hendyat Soetopo, *Manajemen ....*, hal. 45.

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَـٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Al-Imran: 103)

Dari uraian di atas dapat dimengerti, bahwa *organizing* merupakan fase kedua setelah *planning* yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian[18] terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh seorang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi, yang bukan saja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan, keterampilan, dan pengetahuan.

---

[18] Ada tiga aktivitas penting yang secara minimal harus diperhatikan dalam pengorganisasian, yaitu: (1) Pembentukan bagian-bagian yang dirancang dalam bentuk struktur, (2) Adanya deskripsi pekerjaan (*job description*) dan analisis tugas (*analysis of duties*), dan (3) Pengaturan mekanisme kerja yang mengatur hubungan antar kaitan bagian-bagian. Lihat Husaini Usman, *Manajemen ....,* hal. 49.

3. *Actuating* (Tindakan)

Actuating pada hakikatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. *Actuating* merupakan aplikasi atau pelaksanaan dari *planning* yang telah disusun dan direncanakan. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*.[19] Firman Allah SWT:

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّـٰلِحَـٰتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّـٰتُ ٱلْفِرْدَوْسِ نُزُلًا ﴿١٠٧﴾

Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan beramal saleh, bagi mereka adalah surga Firdaus menjadi tempat tinggal, (QS. Al-Kahfi: 107).

Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah SWT. berfiman:

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعْمَلُونَ ٱلصَّـٰلِحَـٰتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (QS. Al-Kahfi: 2)

Actuating merupakan upaya untuk merealisasikan suatu rencana. Dengan berbagai arahan dengan memotivasi setiap karyawan untuk melaksanakan kegiatan dalam organisasi, yang sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawab. Maka dari itu, *actuating* tidak lepas dari

[19] Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an,* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), hal. 74.

peranan kemampuan *leadership*. Dapat disimpulkan bahwa fungsi menggerakkan dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan.

4. *Controlling* (Pengendalian/Pengawasan)

Jika ketiga fungsi manajemen tersebut di atas sudah berjalan sesuai dengan fungsinya masing-masing, untuk mencapai keberhasilannya harus dilakukan pengawasan (*Controlling*), yaitu bahwa keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian merupakan penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan sekaligus menilai dan memperbaiki sehingga pelaksanaan program sesuai dengan apa yang direncanakan oleh pendidikan Islam. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Dalam pendidikan Islam, pengawasan[20] didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus-menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materiil maupun spirituil.

Mengenai fungsi *controlling* (pengendalian/pengawasan/ evaluasi) ini, Allah SWT., berfirman:

---

[20] Menurut Ramayulis, pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Lihat Sugeng Kurniawan, "Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits (Studi tentang Perencanaan)", dalam *Jurnal Nur El-Islam*, Volume 2 Nomor 2, Oktober 2015, hal. 14.

وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مِن دُونِهِۦٓ أَوۡلِيَآءَ ٱللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيۡهِمۡ وَمَآ أَنتَ عَلَيۡهِم بِوَكِيلٖ ۝٦

dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka. (QS. Asy-Syuura: 6)

فَإِنۡ أَعۡرَضُواْ فَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ عَلَيۡهِمۡ حَفِيظًاۖ إِنۡ عَلَيۡكَ إِلَّا ٱلۡبَلَٰغُۗ ...

jika mereka berpaling, maka Kami tidak mengutus kamu sebagai Pengawas bagi mereka. kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). (QS. Asy-Syuura: 48)

Mengenai evaluasi ini Allah SWT. juga berfirman:

أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتۡرَكُوٓاْ أَن يَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا وَهُمۡ لَا يُفۡتَنُونَ ۝٢ وَلَقَدۡ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِهِمۡۖ فَلَيَعۡلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُواْ وَلَيَعۡلَمَنَّ ٱلۡكَٰذِبِينَ ۝٣

Apakah manusia itu mengira, bahwa mereka dibiarkan saja mengatakan: "kami telah beriman" sedang mereka belum diuji lagi?. Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya. Dia mengetahui orang-orang yang dusta. (QS. Al-Ankabut: 2-3)

Dari berbagai unsur manajemen yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen pendidikan Islam adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (tindakan), dan *controlling* (pengendalian). Unsur-unsur tersebut tidak dapat dipisah-pisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam rangka

mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Unsur manajemen ini harus dilaksanakan secara serasi, menyeluruh, berkesinambungan, karena antara fungsi yang satu dengan lainnya saling mempengaruhi dan merupakan kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Prinsip-prinsip Manajemen dalam Pendidikan Islam

Prinsip atau kaidah manajemen yang ada relevansinya dengan ayat- ayat Al-Qur'an dan hadits antara lain sebagai berikut[21]:

1. Prinsip *Amar Ma'ruuf Nahi Munkar*

Setiap orang (muslim) wajib melakukan perbuatan yang *ma'ruuf* atau perbuatan baik, dan terpuji. Sesuatu yang *ma'ruuf* adalah sesuatu yang dikenal, sesuatu yang dinilai baik oleh masyarakat dan ajaran Islam. Secara filosofis, setiap muslim hanya mengenal perbuatan yang baik, yang bermanfaat, tidak mengenal perbuatan yang munkar atau yang harus dijauhi. Jika yang *ma'ruuf* itu dikerjakan maka seseorang akan memperoleh pahala di akhirat, dan di dunia dijamin pekerjaan itu akan sukses. Umpamanya, perbuatan tolong-menolong (*ta'aawun*) menegakkan keadilan di antara manusia, mempertinggi kesejahteraan masyarakat, mempertinggi efisiensi dan lain-lain.

Adapun *nahi munkar* (mencegah perbuatan keji), harus ditolak, dijauhi, bahkan harus diberantas, seperti korupsi, pemborosan (*tabdzir*). Firman Allah:

[21] Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu....,* hal. 34-70; Baca juga Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi,* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), hal. 38.

وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ
ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ١٠٤

dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. *Ali-Imran*: 104).

2. Prinsip Menegakkan Kebenaran

Ajaran Islam adalah ajaran Ilahi, untuk menegakkan kebenaran dan menghapuskan kebatilan, dan untuk menciptakan masyarakat yang adil, sejahtera serta diridhai allah. Kebenaran (*haq*) menurut ukuran dan norma Islam termaktub dalam firman-firman Allah SWT. berikut ini[22]:

وَقُلۡ جَآءَ ٱلۡحَقُّ وَزَهَقَ ٱلۡبَٰطِلُۚ إِنَّ ٱلۡبَٰطِلَ كَانَ زَهُوقٗا ٨١

dan Katakanlah: "Yang benar telah datang dan yang batil telah lenyap". Sesungguhnya yang batil itu adalah sesuatu yang pasti lenyap. (Q.S. Al-Isra‘: 81).

لِّيَجۡزِيَ ٱللَّهُ ٱلصَّٰدِقِينَ بِصِدۡقِهِمۡ وَيُعَذِّبَ ٱلۡمُنَٰفِقِينَ إِن شَآءَ أَوۡ
يَتُوبَ عَلَيۡهِمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ غَفُورٗا رَّحِيمٗا ٢٤

Supaya Allah memberikan balasan kepada orang-orang yang benar itu karena kebenarannya, dan menyiksa orang munafik jika dikehendaki-Nya, atau menerima taubat mereka. Sesungguhnya Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS. Al-Ahzab: 24)

---

[22] Baca juga QS. Al-Zumr: 33; QS. At-Taubah: 119; QS. Muhammad: 21.

3. Prinsip Menegakkan Keadilan

Hukum syara' mewajibkan umat Islam menegakkan keadilan di manapun. AllahSWT. berfirman:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِٱلْقِسْطِ ۖ وَأَقِيمُوا۟ وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَٱدْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ ۚ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di Setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (QS. Al- A'raf: 29).

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Maidah: 8)

4. Prinsip *Akhlak al-Karimah*

Prinsip *akhlaqul karimah* berarti: berkaitan dengan kata *khalaqun* yang berarti kejadian, kata ini mengidentifikasi bahwa orang

yang berakhlak mulia memiliki kesadaran sejarah yang tinggi, yakni asal kejadiannya, sejarah perkembangan hidupnya, dan kemudahan serta kesukaran yang pernah diperolehnya. Di samping itu *akhlak* berkaitan dengan *Khaliq* yang berarti Pencipta. Dari pengertian ini orang berakhlak berarti orang yang memiliki kesadaran *Ilahiyah* yang tinggi, ini juga memunculkan rasa pengabdian yang tinggi dan rasa tanggungjawab terhadap peningkatan kualitas hidupnya sebagai makhluk mulia, bahkan *akhlak* yang berkaitan dengan kata *makhluk*, artinya diciptakan, berarti orang yang berakhlak merupakan orang memiliki kesadaran terhadap posisinya sebagai *makhluk Allah*, melahirkan sifat kebersamaan dan kesadaran sosial yang tinggi. Sifat-sifat ini amat sangat diperlukan dalam implementasi manajemen pendidikan Islam secara berkelanjutan.

5. Prinsip Keikhlasan

Keikhlasan[23] dan ketulusan harus ditanamkan dalam keseluruhan proses manajemen pendidikan Islam, baik kepada peserta didik, praktisi pendidikan, dan seluruh bagian yang terintegrasi dan sinergis dengan institusi maupun lingkungan pendidikan. Tiadanya ketulusan dalam perjalanan manajemen pendidikan Islam, akan melahirkan kegagalan pencapaian tujuan pendidikan. Firman Allah SWT.

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِٱلْقِسْطِ ۖ وَأَقِيمُوا۟ وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَٱدْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ ۚ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan

[23] Al-Junaidi menyatakan bahwa, “Ihlas merupakan rahasia Allah dan hamba, yang tidak diketahui kecuali oelh malaikat, sehingga dia menulisnya, tidak diketahui hawa nafsu sehingga ia mencondongkan”. Baca Ibn Qayyim al-Jauziyah, *Madarijus Salikin: Pendakian Menuju Allah*. Terj. (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998), hal. 7.

ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (QS. Al-A'raaf: 29)

6. Prinsip Menyampaikan Amanah kepada yang Ahli

Kewajiban menyampaikan amanah kepada yang ahli dinyatakan oleh Allah SWT. dalam ayat Al-Qur'an berikut :

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS. An-Nisa': 58).

7. Prinsip *Ukhuwah* dan Silidaritas antara Sesama Kawan Kerja

Prinsip kesatuan sangat diharapkan diseluruh lingkungan kerja. Masing-masing pekerjaan bersama menjalin komunikasi dan interaksi yang baik sesama para pekerja. Islam juga mengajarkan sikap saling menghormati antara berbagai komunitas manusia beriman.[24] Dalam kehidupan sosial, sikap ini ditunjukkan dengan sikap saling menolong/bekerja sama tanpa diskriminasi keyakinan dan perilaku yang salah. Di samping itu, Islam pun mengajarkan keyakinan kepada sebuah agama fitrah, yang tertanam dalam diri manusia, sehingga

[24] Lihat QS. Al-An'am ayat 108.

kebaikan manusia merupakan konsekuensi alamiah (*sunnatullah*) dari prinsip tersebut.

8. Prinsip Pembagian Pekerjaan

Pembagian pekerjaan merupakan spesialisasi atau pengkhususan yang dipertimbangkan untuk mendapatkan efisiensi dan penggunaan tenaga kerja. Pembagian pekerjaaan berdasarkan sifat manajerial dan bersifat teknis.

9. Prinsip Kewenangan (*Authority*) dan Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Wewenang (*authority*) merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Tanpa wewenang, orang-orang dalam organisasi atau lembaga pendidikan tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam *authority* selalu terdapat *power and right*, tetapi dalam *power* belum tentu ada *authority and right*.[25]

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), tanggung jawab (*responsibiity*), kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*).[26]

10. Prinsip Disiplin

Disiplin adalah persetujuan untuk tunduk dan patuh mengikuti serta langsung peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama untuk dijalankan kepada setiap orang. Disiplin berarti adanya kesediaan untuk memathui peraturan-peraturan dan larangan-larangan.

---

[25] Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 66.

[26] Ibid., hal. 70

Kepatuhan di sini bukan hanya patuh karena adanya tekanan-tekanan dari luar, melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan-peraturan dan larangan tersebut. Disiplin harus ditanamkan dan ditumbuhkan di hati segenap civitas pendidikan Islam, sehingga akhirnya disiplin itu akan menjadi disiplin diri sendiri (*selfdiscipline*). Adapun langkah-langkah menanamkan disiplin antara lain: 1) dengan pembiasaan, 2) dengan contoh dan tauladan, 3) dengan penyadaran, dan 4) dengan pengawasan.

11. Prinsip Tata Tertib

Pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian dilakukan berdasarkan ketentuan yang sudah digariskan organisasi, siapapun harus mematuhinya sebagai tata tertib yang mengarahkan segenap personil dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Tata tertib ialah sederetan peraturan-peraturan yang harus ditaati dalam suatu situasi atau dalam suatu tata kehidupan tertentu. Tata tertib dapat dibuat secara tertulis, misalnya tata tertib dalam kelas, tata tertib ujian, dan lain-lain. Tetapi sebaliknya banyak tata tertib yang tidak tertulis, seperti tata tertib dalam keluarga, tata tertib pergaulan, tata tertib bertetangga, dan sebagainya. Tata tertib bisa berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

12. Prinsip *Rahmatan lil 'Alamin*

Pendidikan Islam, dari semua jenjang dan jalur, mempunyai peran yang besar dalam mengembangkan dan penguatan perilaku-perilaku *Rahmatan lil 'Alamin* universal yang pada gilirannya akan mampu menciptakan peradaban atau kebudayaan yang disebut oleh al-Qur'an sebagai "*baldatun thayyibatun warabbun ghafur"*.

Dari berbagai prinsip manajemen pendidikan Islam yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam adalah prinsip yang mendasari proses dalam melaksanakan kegiatan, yang melibatkan orang lain yang ada dalam

lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas.

D. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan Islam

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of manajement*) sangat diharuskan setiap manajer pendidikan Islam. Karena unsur manajemen yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa, sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun unsur-unsur manajemen pendidikan Islam itu terdiri dari: orang (*men*), uang (*money*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machines*), pasar (*market*), dan metode (*methods*)[27].

1. Man (*an-Naas*)

Yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan (tenaga pendidik) maupun tenaga operasional/pelaksanaan (tenaga kependidikan). Maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh pelaksanaan yang ada di tangan *man/an-naas* (para pendidik dan tenaga kependidikan) di lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan Islam, unsur *man/an-naas* (pendidik dan tenaga kependidikan) yang ada di lembaga pendidikan Islam harus mendapat pengelolaan dan pengembangan secara optimal.

Semua personil yang ada di lembaga pendidikan Islam harus memegang prinsip seperti yang dikemukakan oleh Daryanto bahwa :

> Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja, metode-metode kerja, dan dukungan masyarakat akan tetapi apabila manusia-manusia yang bertugas

---

[27] Diadaptasi dari Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 20-22.

menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikemukakan.[28]

Hal-hal pokok yang dibahas berkaitan dengan unsur manusia (*man*) ini adalah: a) perencanaan (*human resources planning*), b) pengorganisasian, c) pengarahan, d) pengendalian, e) pengadaan, f) pengembangan, g) kompensasi, h) pengintegrasian, i) pemeliharaan, j) kedisiplinan, dan k) pemberhentian karyawan.

2. Money (*al-Bulghah*)

Yakni biaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang diinginkan. Fungsinya biaya (*money*) adalah melancarkan proses pendidikan dan menjadi petunjuk tentang efisiensi sistem pendidikan. Contohnya sekarang biaya pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara keluarga, pemerintah dan masyarakat.

Berkaitan dengan unsur *money* (permodalan/pembelanjaan) ini, pembahasannya lebih difokuskan pada "bagaimana menarik modal yang *cost of money*-nya rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) supaya berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan pendidikan Islam". Tegasnya bagaimana mengelola/mengatur dana/uang, agar memperoleh keuntungan/kesuksesan pendidikan.

3. Material

Unsur material adalah bahan-bahan atau materi yang dipergunakan untuk pencapaian tujuan pendidikan Islam. Dalam pendidikan Islam, kurikulum merupakan komponen/unsur material yang penting karena merupakan bahan-bahan ilmu pengetahuan yang diproses di dalam sistem kependidikan Islam. Ia juga menjadi salah satu bagian dari bahan masukan yang mengandung fungsi sebagai alat pencapai (*input instrumental*) pendidikan Islam. Mengingat dasar dan watak atau sifatnya, kurikulum pendidikan Islam dipandang sebagai

---

[28]M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 29.

cermin idealitas Islami yang tersusun dalam bentuk program yang berbentuk kurikulum itu. Dari kurikulum kita dapat mengetahui tentang cita-cita apakah yang hendak diwujudkan oleh proses kependidikan itu.[29] Oleh karena itu kurikulum pendidikan Islam harus disusun dengan mendasarkan pada bahan-bahan yang dapat mengantarkan anak didik ke arah pribadi muslim yang sempurna.

Pembahasan unsur material lebih difokuskan pada "bagaimana caranya supaya materi/kurikulum pendidikan Islam serta pemakaian material (bahan-bahan) seperti: pemakaian bangku, kursi, meja, papan tulis, mebeler, spidol, buku tulis dan lain-lain, supaya efektif dan efisien sehingga pemborosan dapat dihindarkan seminimal mungkin".

4. Machines (*al-Wasaail*)

Yaitu mesin-mesin/alat-alat/media pendidikan yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Alat-alat pendidikan ialah segala sesuatu atau hal-hal yang bisa menunjang kelancaran dari proses pelaksanaan pendidikan sehingga mempermudah mencapai tujuan.

Alat pendidikan Islam yaitu segala apa saja yang dapat digunakan untuk menuntun atau membimbing anak dalam masa pertumbuhannya agar kelak menjadi manusia berkepribadian muslim yang diridhai oleh Allah. Oleh karena itu, alat pendidikan ini harus searah dengan Al Qur'an dan As-Sunnah, atau dengan kata lain tidak boleh bertentangan dengan Al Qur'an dan As-Sunnah.

Hal-hal pokok yang dibahas dalam unsur *machines* (alat/media) ini meliputi masalah "penentuan/penggunaan mesin-mesin praktik pendidikan, alat-alat/media, *lay out* peralatan, dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa, serta *maintenance*-nya supaya kualitasnya relatif baik".

---

[29] Hamdani Ihsan, dkk, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2007), hal. 143.

5. Market

Unsur market merupakan pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam sangat memerlukan manajemen pemasaran seiring dengan semakin ketat dan atraktifnya kompetisi antar lembaga pendidikan. Pemasaran dibutuhkan bagi lembaga pendidikan dalam membangun *image*-nya yang positif. Apabila lembaga pendidikan Islam memiliki *image* yang baik di tengah masyarakat, maka besar kemungkinan akan lebih mudah dalam mengatasi persaingan. Karenanya, pemasaran merupakan suatu proses yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam untuk memberikan kepuasan pada *stakeholder* dan masyarakat.

Penekanan kepada pemberian kepuasan (*the service satisfation*) kepada *stakeholder* merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan, agar mampu berkompetisi. Maka dalam hal ini penyelenggara pendidikan Islam dituntut agar senantiasa kreatif dan inovatif menggali distingsi dan keunggulan lembaganya agar dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan jasa pendidikan.

Aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang dahulu dianggap tabu karena berbasis bisnis dan cenderung berorientasi pada laba (*profit oriented*), saat ini sudah dilakukan secara terbuka. Mega kompetisi dalam pemasaran mendorong segala sesuatunya menjadi terbuka. Allah SWT. berfirman:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَأْكُلُوٓا۟ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَـٰطِلِ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوٓا۟ أَنفُسَكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu;

Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.(QS. An-Nisa': 29)

Salah satu manfaat dari pemasaran jasa pendidikan adalah terciptanya lingkungan belajar yang baik bagi seluruh siswa.[30]

6. Methode (*at-Thariqah*)

Yaitu cara-cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen pendidikan Islam untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen pendidikan Islam.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interdepedensi, artinya unsur satu dengan lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menetukan suksesnya suatu organisasi. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika ditetapkan secara asal. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penetapan unsur-unsur manajemen dalam sebuah organisasi.

Kertonugroho menjelaskan, dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen menggunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *men, aterial, machanies, methods, money, machanics* dan *market*.[31] Sumber atau faktor-faktor tersebut diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem mampu mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal. Manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

---

[30] David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan*. (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal. 3.

[31] Abdul Halim Nasution dkk, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen* (Medan: Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2010), hal. 9.

E. Komponen-komponen Manajemen Pendidikan Islam

Hal yang sangat penting dalam manajemen pendidikan Islam adalah komponen-komponen manajemen. Adapun komponen-komponen manajemen pendidikan Islam yang harus dikelola dengan baik dan benar, yaitu:

1. Manajemen kurikulum dan program pengajaran
2. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan (personal sekolah/pegawai)
3. Manajemen Kepemimpinan
4. Manajemen kesiswaan
5. Manajemen keuangan dan pembiayaan
6. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
7. Manajemen kerjasama sekolah dan masyarakat
8. Manajemen Pelayanan Pendidikan
9. Manajemen Pemasaran Pendidikan
10. Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan
11. Manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.[32]

Wallahu A'lam.

---

[32]Adaptasi Eman Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (*Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2004), hal. 39-53.

2

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Reformasi pendidikan, meskipun oleh Surakhmad dikatakan secara psikologis dan politis dirasakan amat terlambat dan secara teknis dikatakan terlalu cepat, pada dasarnya merupakan salah satu dari '*tekad*' dan '*gebrakan*' bangsa Indonesia yang harus tetap dijaga untuk melakukan perbaikan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Berbagai predikat peristiwa dan kasus 'negatif' yang telah dan sedang dialami bangsa Indonesia, seperti sebutan bangsa yang korupsi, akrab dengan kolusi, dan nepotisme dengan segala perangkat kata sinonimnya, sebagaiannya adalah karena akibat dari salah urus dalam menata pendidikan.[33]

Indonesia adalah negara majemuk yang memiliki suku bangsa, bahasa, budaya serta agama yang bervariasi. Hal ini disebabkan karena Indonesia merupakan negara yang terdiri dari beberapa pulau besar dan ribuan pulau kecil serta didukung oleh faktor ragam suku, ras, agama dan budaya. Kebudayaan lokal Indonesia yang sangat beraneka ragam menjadi suatu kebanggaan sekaligus tantangan untuk mempertahankan serta mewariskan kepada generasi selanjutnya. Lebih dari 20 suku yang terdapat di Indonesia dan lebih dari 100 kebudayaan ada di Indonesia. *School Based Management* adalah

---

[33] Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 40.

tawaran solusi yang "mungkin lebih baik" untuk kelanjutan proses pendidikan di Indonesia, terutama untuk perbaikan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari "*School Based Management"*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Dalam berbagai literatur, istilah Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management)* sangat beragam, seperti *Self Managing School, Collaborative School Management*, *School Based Management*, atau *Community Based Management.* Sebagaimana keberagaman istilahnya, konsep MBS juga didefinisikan beragam oleh para ahli pendidikan.[34] Misalnya:

1. Menurut Wohstetter dan Mohrman (1993), MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, dan orang tua siswa.
   MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan

[34] Hadiyanto, *Mencari Sosok ....,* hal. 67.

partisipasi langsung ke kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

2. Mallen, Ogawa, dan Kranz (dalam Abu Dohou, 2002) memandang MBS sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan.
3. Menurut Kubick secara lebih sempit MBS dapat diartikan pemberian tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel, dan kurikulum. Oleh karena itu MBS memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua.
4. Menurut Myers dan Stonehill (dalam Nurkholis, 2003), MBS merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerinatah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah, sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan juga mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah.

Manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, pratisipasi, dan *sustainability* untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.[35]

Sementara menurut Candoli, MBS adalah suatu cara/ metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak didik menurut yuridiksi dan mengikuti sekolahnya.[36] Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu

---

[35] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 33-34.

[36] Mulyasa, *Manajemen Berbasisis Sekolah,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 10-11.

dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program program yang kebih meyakinkan mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan kebutuhan mereka.

Dari berbagai istilah dan definisi itu menunjukkan peranan sekolah dan orang tua yang lebih besar dalam manajemen sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pendelegasian kewenangan dari birokrasi sentral ke individu sekolah. Kewenangan yang didelegasikan bukan hanya kewenangan dalam melaksanakan suatu tugas, tetapi merupakan kewenangan untuk pengambilan keputusan. Pendelegasian kewenangan seperti ini merupakan esensi dari pemberdayaan. Dengan kewenangan yang demikian, menurut Sutjipto ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan MBS, antara lain:[37]

1. Memungkinkan personil yang kompeten di sekolah dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas belajar peserta didik.
2. Memberikan hak kepada masyarakat sekolah untuk berperan dalam pengambilan keputusan yang penting.
3. Menggunakan akuntabilitas dalam setiap pengambilan keputusan dan pertanggungjawabannya.
4. Mengarahkan dengan tepat sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah.
5. Mendorong kreatifitas untuk mendesain program pengembangan sekolah.
6. Menyadarkan guru dan orang tua akan perlunya anggaran yang realistik dalam keterbatasan biaya program yang bersumber dari pemerintah.
7. Meningkatkan semangat guru serta mematangkan kader pemimpin pendidikan pada semua tingkatan.

Dengan memperhatikan uraian mengenai MBS di atas, maka dapat dikatakan bahwa konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah

[37] Hadiyanto, *Mencari Sosok ....,* hal. 68.

(MBS) dapat dimaknai sebagai:

1. **Otonomi**, dimaknai sebagai kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah untuk menciptakan mutu pendidikan yang baik.

2. **Kemandirian**, dimaknai sebagai langkah dalam pengambilan keputusan, tidak tergantung pada birokrasi yang sentralistik dalam mengelola sumber daya yang ada, mengambil kebijakan, mengambil strategi dan metode dalam memecahkan persoalan yang ada, sehingga mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan dan dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

3. **Demokratis**, dimaknai sebagai keseluruhan elemen-elemen sekolah yang dilibatkan dalam menetapkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan untuk mencapai tujuan sekolah demi memungkinkan tercapainya pengambilan kebijakan yang mendapat dukungan dari seluruh elemen-elemen sekolah.

B. Sekilas Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

Sekilas Sejarah MBS di Amerika Serikat; perjuangan guru untuk memperbarui nasibnya dianggap sebagai cikal bakal MBS atau desentralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Assosiaction*) pada tahun 1857. Pada tahun 1857 itu, guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama dan asosiasi yang sama didirikan di Chicago, dipimpin oleh Margarette Halley.

Pada tahun 1903 guru-guru Philadelpia membentuk *Philadelpia Teacher Association*. Melalui asosiasi inilah guru-guru bangkit untuk meningkatkan martabat hidupnya, yang hasilnya antara lain guru-guru

memperoleh gaji lebih baik. Di Atlanta, guru-guru membentuk Persatuan Guru-guru Sekolah Publik Atlanta. Persatuan ini dibentuk untuk menghadapi tekanan dari dewan kota. Akhirnya, dewan kota memberikan dana lebih untuk pendidikan. Kemudian, guru-guru Leaque, yang dipelopori tokoh sosialis, Henry Linville, John Dewey, dan Suffrajist Charlotte Perkink Gilman, membentuk sebuah asosiasi yang berbicara lebih dari sekedar masalah-masalah ekonomi. Tujuannya memberi pilihan bagi guru dalam menentukan kebijakan sekolah untuk memperoleh wakil di pentas pendidikan di New York, membantu masalah-masalah sekolah, membersihkan politik Amerika Serikat dari penyimpangan keputusan dan meningkatkan kebebasan diskusi publik dari masalah-masalah pendidikan.

Berkaitan langsung dengan prakarsa MBS, di negara maju reformasi pendidikan, khususnya reformasi manajemen pendidikan, selama lebih dari empat puluh tahun terakhir terus berporos pada desentralisasi. Menurut Bailey (1991) di Amerika Serikat misalnya, sejak tahun 1960-an hingga tahun 1990-an, secara prinsip telah berjalan "empat generasi" gerakan reformasi manajemen pendidikan. Dari "empat generasi" gerakan reformasi tersebut, semuanya menjurus kepada desentralisasi hingga sampai kepada istilah disebut *School Based Management (SBM).* Pengindonesiaan SBM adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Bagaimana dengan perjalanan sejarah MBS di Indonesia? Dilihat dari perjalanannya, kebijakan MBS di Indonesia secara relatif sungguh-sungguh baru dimulai sejak tahun 1999/2000, yaitu dengan peluncuran dana bantuan yang disebut dengan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Dana bantuan ini disetor langsung ke rekening sekolah, tidak melalui alur birokrasi pendidikan di atasnya (Dinas Diknas). Memasuki tahun anggaran 2003, dana BOMM itu dirubah namanya menjadi Dana Rintisan untuk MPMBS, khususnya untuk SLTP. Program ini sejalan dengan implementasi dari Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah di bidang pendidikan dan Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional.

Berangkat dari pengalaman di Amerika Serikat, agaknya diperlukan waktu cukup lama bagi manajemen sekolah di Indonesia untuk secara sungguh-sungguh dilaksanakan secara barbasis pendekatan MBS.

C. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan saat ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komphrehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat

Karakteristik MBS dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pebelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Saud (2002) berdasarkan pelaksanaan MBS di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional, serta adanya *team work* yang tinggi dan professional.[38]

Kemunculan karakteristik ideal sekolah pada abad ke-21 seperti disajikan berikut ini, tidak secara sendirinya atau alami. Menurut Bailey (1991), berdasarkan gerakan reformasi generasi keempat ini tersimpullah karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad 21 (*school for the twenty-first characteristic*), seperti berikut ini:

1. *Adanya keragaman dalam pola penggajian guru*. Istilah populernya adalah pendekatan prestasi dalam hal penggajian

[38] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional,* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 35-36.

dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya. caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru ke rekening sekolah kemudian kepala sekolah mengalokasikan gaji guru itu perbulan sesuai dengan prestasinya.

2. *Otonomi manajemen sekolah*. Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran. Sementara, kebijakan internal lain menjadi penyertanya.
3. *Pemberdayaan guru secara optimal*. Dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.
4. *Pengelolaan sekolah secara partisipatif*. Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masingnya dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.
5. *Sistem didesentralisasikan*. Di bidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif (*block grant*) dan mengelola dana itu dengan baik.
6. *Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan*. Program akademik dan non akademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional atau global.
7. *Hubungan kemitraan (partnership) antara dunia bisnis dan dunia pendidikan.* Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui Komite Sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan juga untuk kegiatan praktik kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.
8. *Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri*. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi

ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.

9. *Pemasaran sekolah secara kompetitif*. Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga itu akan mampu beradu tawar dengan masyarakat, misalnya berkaitan dengan jumlah dana yang akan ditanggung oleh penerima jasa layanan.[39]

D. Alasan dan Tujuan Diterapkannya MBS

Desentralisasi pengelolaan pendidikan di Indonesia di samping diakui sebagai kebijakan politis yang berkait dengan pendidikan, juga merupakan kebijakan yang berkait dengan banyak hal. Paqueo dan Lammert menunjuk alasan-alasan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan yang sangat cocok untuk kondisi Indonesia, yaitu karena alasan: 1) pembiayaan pendidikan, 2) peningkatan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, 3) redistribusi kekuatan politik, 4) peningkatan kualitas pendidikan, dan 5) peningkatan inovasi dalam rangka pemuasan harapan seluruh warga negara.[40]

Menurut Bank Dunia, terdapat beberapa alasan dan tujuan diterapkannya MBS antara lain:

1. Alasan ekonomis seperti dijelaskan oleh King dan Ozler (1998) bahwa manajemen lokal dirasakan lebih efektif. Menurut mereka, para aktor yang akan paling dirugikan atau paling diuntungkan dan yang paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang terjadi di sekolah adalah paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai.
2. Alasan politis, MBS sebagai bentuk reformasi dan desentralisasi yang mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik.

---

[39] Sudarwan Danim, *Visi Baru*...., 2007), hal. 105-111.
[40] Hadiyanto, *Mencari Sosok ....,* hal. 47.

3. Alasan profesional, bahwa tenaga kerja sekolah harus berpengalaman dan memiliki keahlian untuk membuat keputusan pendidikan yang paling sesuai untuk sekolah terutama untuk para siswa.
4. Alasan efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah itu sendiri. Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa.
5. Alasan finansial, karena MBS dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan, dengan metode MBS orang tua siswa akan lebih memiliki keinginan untuk memyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.
6. Alasan akuntabilitas sekolah, akan terjadi apabila ada keterlibatan aktor-aktor sekolah dalam pemgambilan keputusan dan pelaporannya. MBS dapat meningkatkan akuntabilitas karena meningkatkan hak bersuara dan peran serta para pihak yang pada pengelolaan sekolah tradisional sangat lemah atau hampir tidak terdengar.
7. Alasan efektifitas sekolah, bagaimana MBS mengarah pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif yang meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan memiliki komitmen, meningkatkan fokus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil.

Tujuan penerapan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Salah satu keunggulan MBS adalah adanya pengakuan kemampuan dan eksistensi sumber daya manusia di sekolah. Pengakuan tersebut dapat meningkatkan moralitas sumber daya manusianya sehingga timbullah kepercayaan pada diri mereka. Artinya telah terjadi perubahan kebutuhan siswa sebagai bekal untuk terjun ke dalam masyarakat luas di masa mendatang dibanding masa lalu.

Para pendukung MBS mengemukakan adanya beberapa keuntungan dari penerapan model ini, yaitu akan meningkatkan kualitas keputusan tentang pendidikan bila keputusan dibuat oleh orang yang paling mengerti tentang sekolah dan siswanya, perubahan akan terjadi secara konstan sehingga masing-masing sekolah perlu meningkatkan fleksibilitas dan kepekaannya, perubahan yang diperintahkan dari atas tidak akan berjalan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi, dan MBS akan mendorong terjadinya usaha dan moral yang lebih baik di antara para pelakunya.

Suatu kelompok kerja yang terdiri atas Asosiasi Administrator Sekolah Amerika, Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Pendidikan Dasar, dan Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Pendidikan Menengah yang mengadakan pertemuan pada tahun 1988 mengidentifikasi bahwa penerapan MBS memiliki beberapa keuntungan: *Pertama*, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah. *Kedua*, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan sekolah. *Ketiga,* keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas. Mereka dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. *Keempat*, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. *Kelima*, menstimulasi munculnya pemimpin baru sekolah. *Keenam*, meningkatkan kualitas, kuantitas dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah.

Perubahan manajemen sekolah/madrasah ke model MBS menuntut peran aktif sekolah/madrasah, administrator, guru, orang tua dari semula pasif menuju aktif.

1. Peran Sekolah/Madrasah
   MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, guru dan sekolah menurut karakteristik sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah gaya pengembangan, inisiatif, memecahkan

masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.

2. Peran Kementerian Pendidikan
   Dalam MBS, actor kuncinya adalah sekolah, dan peran otoritas pusat (Kementerian Pendidikan) hanya sebagai supporter atau pendukung atau advisor/penasihat yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus utnuk menjalankan aktivitas pegajaran efektif.
3. Peran Para Administrator
   Peran administrator dalam MBS adalah pengembangan dan kepemimpinan dalam meraih sebuah tujuan (*goal/al-ghayah*). Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, administrator juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperlebar sumber daya untuk memperomosikan perkembangan sekolah.
4. Peran Para Guru
   Dalam MBS, cita-cita sekolah dan strategi pengelolaan mendorong partisipasi dan perkembangan, sedangkan guru ialah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan dan pelaksana. Mereka bekerja bersama-sama, berkomitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.
5. Peran Para Orang Tua
   Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua adalah sebagai partner dan supporter. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.

E. Persyaratan Eksistensial Menuju MBS

Suatu realitas bahwa struktur dan mekanisme kerja keorganisasian akan berubah sejalan dengan kebijakan desentralisasi. Persoalannya terletak pada sejauh mana perubahan pola manajemen itu mampu mengubah sikap mental aparat pelaksana atau birokrat pendidikan. Apa yang direformasi bukan semata-mata strukturnya, melainkan yang lebih penting adalah dimensi mental pelakunya. Tugas-tugas reformatif apa yang perlu dilakukan pada tingkat struktural dan sekolah menuju otonomi manajemen sekolah? Jawaban atas pertanyaan ini merupakan persyaratan eksistensial menuju MBS. Merujuk pada pendapat David dalam *Synthesis of Research on School Based Management* (1989) hal itu akan tercipta ketika terjadi pergeseran pada tingkat struktural dalam beberapa hal berikut:

1. Membangun aliansi yang kuat dengan persatuan guru. PGRI harus menjadi organisasi yang kuat. Tekanan-tekanan ke luar demi perbaikan nasib guru, kemampuan profesional harus tumbuh dalam makna sungguhan.
2. Mendelegasikan kekuasaan dan kewenangan kepada sekolah untuk mendefinisikan tugas-tugas baru, memilih staf, dan mengkreasi lingkungan belajar.
3. Mendorong terciptanya otonomi dalam pembuatan keputusan sekolah. Sekolah menjadi sentral kegiatan administratif dan akademik kependidikan dan pembelajaran.
4. Mengkomunikasikan tujuan, menentukan patok sasaran, dan mendistribusikan informasi secara akurat. Tujuan dan sasaran sekolah harus dikomunikasikan dengan baik kepada komunitas sekolah dan masyarakat.
5. Menciptakan komunikasi yang dinamis antara staf sekolah dan pejabat kependidikan. Otonomi sekolah tidak mereduksi intensitas hubungan kepala sekolah dan guru dengan unit instansi diatasnya.
6. Memberi peluang kepada sekolah untuk bereksperimen dan membuat keputusan beresiko. Komunitas sekolah harus tampil dengan sifat dan sikap kewurausahaan untuk membangun

program baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dunia luar.

7. Memodifikasi keputusan pejabat struktural pendidikan. Komunitas sekolah, terutama kepala sekolah dan guru bukanlah seorang tukang yang hanya mampu merajut program atas dasar juklak dan juknis pejabat di atasnya.
8. Memotivasi kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru dalam aneka pembuatan keputusan.
9. Mengembangkan kaidah akuntabilitas bagi staf sekolah. Guru di bidang studi atau guru kelas misalnya, merupakan subjek yang paling bertanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas.
10. Memberikan ruang luas bagi kepala sekolah dan staf untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian profesionalnya.
11. Memberi peluang kepada kepala sekolah dan staf untuk membuat peraturan baru dan mempertanggungjawabkannya.
12. Mengembangkan kaidah-kaidah dimana kantor pusat hanya berkedudukan sebagai fasilitator dan koordinator pembaruan sekolah, bukan sebatas mengomando dan menyampaikan instruksi yang rigid.
13. Menggunakan pendekatan prestasi, misalnya dalam bidang penggajian. Pendekatan prestasi merupakan instrumen agar guru dan kepala sekolah tampil bermutu dan unggul dalam berprestasi. Kepala sekolah dan guru-guru yang berprestasi selayaknya diberi ganjaran positif, sebaliknya yang bekerja dibawah standar prestasi diberi ganjaran negatif atau dirangsang untuk bangkit motivasi kerjanya.[41]

F. Model MBS di Indonesia

Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi

[41] Mulyasa, *Manajemen .....,* hal. 98-102.

secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang pendidikan nasional yang berlaku. Sementara itu, pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik di mana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, sekolah-sekolah akan menjadi sekolah mandiri, yaitu sekolah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Tingkat kemandiriannya tinggi bersifat adaptif antisipatif dan proaktif, 2) memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, 3) bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah, 4) memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, 5) memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, 6) komitmen yang tinggi pada dirinya, dan 7) prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Di Indonesia model MBS difokuskan pada peningkatan mutu, tetapi tidak jelas dalam mutu apa. Mutu gurukah, mutu kurikulumkah, mutu hasil pengajarankah, mutu proses belajar mengajarkah, mutu penilaiankah atau mutu manajemennya? Perspektif mutu ini terlalu luas untuk dicakup semua dalam model MBS di Indonesia. Pantaslah banyak pelaku pendidikan merasa bingung dalam sasaran MBS di Indonesia karena tidak ada fokus garapan. Apabila yang ingin dicapai adalah peningkatan mutu pendidikan, pertanyaan selanjutnya adalah mutu dalam makna absolut atau relatif? Juga muncul pertanyaan lain, yaitu mutu dilihat dari sudut pandang siapa? Sudut pandangan produsen, yaitu sekolahkah, sudut pandang konsumen primer, yaitu siswa dan orang tuanya, atau sudut pandang sekunder dan tersier, yaitu masyarakat luas dan pemerintah? Hal yang paling mendasar

yang tidak diungkap dalam target mutu yang ingin dicapai dalam model MBS di Indonesia adalah mutu yang seperti apa? Apa kriterianya, bagaimana cara mencapainya, kapan harus dicapai, dan bagaimana peran sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan ini? Dengan tidak adanya sasaran dalam peningkatan mutu MBS ini serta kepongahan para pejabat pendidikan di pusat ataupun daerah maka penerapan MBS di Indonesia masih menghadapi ganjalan besar. Padahal, salah satu dasar pokok terlaksananya reformasi adalah adanya perubahan struktural secara mendasar dan besar-besaran. Bila tidak, maka upaya reformasi pendidikan melalui MBS itu hanya merupakan proyek pemborosan. Model MBS di Indonesia tidak berasal dari warga masyarakat, tetapi pemerintah. Hal ini bisa dimengerti karena setelah 32 tahun Indonesia berada dalam cengkeraman otoriter yang membuat warganya masih takut untuk mengeluarkan pendapat dan inisiatif.

G. Model MBS yang Ideal

Model Lawyer (1986) dengan keterlibatan tinggi dalam manajemen di sektor swasta menyangkut empat hal, yaitu kekuasaan, informasi, penghargaan, pengetahuan, dan kekuasaan. Informasi memungkinkan para individu berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan memahami lingkungan organisasi, strategi, sistem kerja, persyaratan kinerja, dan tingkat kinerja. Pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan konstribusi efektif atas kesuksesan organisasi. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi proses kerja, praktik keorganisasian, kebijakan dan strategi. Penghargaan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan dengan keberhasilan organisasi.

Secara tradisional empat hal tersebut dikosentrasikan di puncak organisasi, namun pada model MBS dilimpahkan ke tingkat paling rendah, yaitu sekolah. Kebanyakan orang berpendapat bahwa pendesentralisasian MBS hanya pada kekuasaan, dan kurang memperhatikan tiga hal lainnya. Model MBS yang lebih terinci

menggambarkan pertukaran dua arah dalam hal pengetahuan, kekuasaan, informasi dan penghargaan. Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling menguntungkan secara terus-menerus antara pemerintah daerah dengan sekolah dan sebaliknya. Model ideal ini dimaksudkan untuk menerapkan MBS pada keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Yang menjadi pertanyaan adalah mungkinkah semua aspek pendidikan diserahkan kepada sekolah secara langsung?

Model ideal yang dikembangkan Slamet P.H. terdiri dari output, proses, dan input. O*utput* sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses kinerja sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektifitas sekolah, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja. Proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses sekolah yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program dan proses belajar mengajar. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sejumlah input sekolah adalah visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen dan input sumber daya.[42] *Wallahu A'lam*.

[42] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Grasindo, 2005), hal. 78-82.

"Akan datang sesudahku penguasa-penguasa yang memerintahmu. Di atas mimbar mereka memberi petunjuk dan ajaran dengan bujaksana, tetapi bila telah turun mimbar mereka melakukan tipu daya dan pencurian. Hati mereka lebih busuk dari bangkai"

(HR. Athabrani)

3

MANAJEMEN KURIKULUM DI MTs/SMPI

A. Pendahuluan

Kurikulum merupakan komponen sekaligus sebagai pedoman dalam mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum mempunyai peran sentral dalam menunjang keberhasilan sebuah pendidikan, terutama pendidikan Islam yang bertujuan untuk membentuk *akhlakul karimah*, maka kurikulum yang direncanakan serta dikembangkan haruslah benar-benar memenuhi kriteria yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan Islam.

Kurikulum menjadi kunci sukses maupun gagalnya sebuah pendidikan yang akan digelar oleh pendidik dan sekolah. Kurikulum memberikan pengaruh besar terhadap dinamika pendidikan dan perkembangan kedewasaan peserta didik kedepannya. Ketelitian dalam penyusunan kurikulum harus diupayakan perwujudan nyatanya supaya menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas.[43]

---

[43] Moh. Yamin, *Panduan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan,* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 31.

Pengembangan kurikulum merupakan proses dinamik, sehingga dapat merespon tuntutan perubahan struktural pemerintahan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun globalisasi.[44] Dalam usaha pengembangan kurikulum, diperlukan suatu keahlian manajerial dalam arti kemampuan merencanakan, mengorganisasi, mengelola dan mengontrol kurikulum. Dua kemampuan pertama disebut kemampuan dalam hal "*Curriculum Planning"* dan dua kemampuan lainnya disebut sebagai kemampuan dalam hal "*Curriculum Implementation"*. Semua kemampuan ini diartikan sebagai kemampuan manajemen pengembangan kurikulum.[45] Di sini terlihat akan pentingnya pengetahuan tentang manajemen dan pengetahuan tentang kurikulum dalam menyusun, mengelola dan mengembangkan kurikulum di sebuah institusi, terlebih lagi bagi institusi pada tingkat dasar dalam hal ini tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan tingkat Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI).

Hal ini tentu membutuhkan adanya pemahaman yang baik tentang manajemen kurikulum untuk melaksanakan atau mengembangkan kurikulum, khususnya kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) agar tujuan pendidikan yang diinginkan dapat tercapai. Namun pada kenyataannya, tidak semua lembaga pendidikan, khususnya sekolah Islam dapat mewujudkan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum secara ideal. Untuk itu, kurikulum membutuhkan landasan yang kuat agar dapat dikembangkan oleh lembaga pendidikan terutama dalam bidang manajemennya.

B. Manajemen Kurikulum MTs/SMP Islam

Manajamen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.

---

[44] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 3.

[45] *Ibid*, hal. 9

Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[46] Marry Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.[47]

Selanjutnya G. R. Terry berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Maka manajemen dapat diartikan sebagai seni bagaimana mengerjakan sesuatu dengan meikutsertakan orang lain, sehingga suatu pekerjaan berlangsung dengan praktis dan mudah.

Istilah kurikulum memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh para pakar dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dahulu sampai sekarang. Istilah kurikulum berasal dari Bahasa latin, yakni *curir* yang artinya pelari dan c*urere* yang artinya tempat terpacu. Jadi *Curriculum* dapat diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Kurikulum dalam pendidikan diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh dan diselesaikan peserta didik untuk memperoleh ijazah.[48]

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pembelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai pendidikan tertentu.[49] Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu

---

[46] Asnawir, *Manajemen .....,* hal. 25.

[47]Undang Ahmad Kamaluding dan Muhammad Alfan, *Etika Manajemen Islam,* (Bandung:Pustaka Setia,1994), hal. 27.

[48] Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 16.

[49] Yudrik Jahja, dkk. *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Raudlatul Athfal*, (Jakarta: Departemen Agama RI. 2005), hal. 4

kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

Sedangkan Manajemen kurikulum adalah suatu proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang dititikberatkan pada usaha pembinaan proses pembelajaran di sekolah agar bisa berjalan dengan lancar. Menurut Siagian manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian kurikulum.[50]

Depdiknas mengartikan manajemen kurikulum sebagai "suatu proses mengarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagai tolak ukur pencapaian tujuan pengajaran oleh pengajar".[51] Lebih lanjut dijelaskan bahwa aktifitas manajemen kurikulum ini merupakan kolaborasi antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah beserta para guru dalam melakukan kegiatan manajerial agar perencanaan berlangsung dengan baik.

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen utama di sekolah. prinsip dasar dari manajemen kurikulum adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh peserta didik dan mendorong pendidik untuk terus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Secara garis besar, kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan manajemen kurikulum adalah pengelolaan perencanaan, pengelolaan organisasi pembuatan kurikulum, pelaksanaan kurikulum yang telah dibuat dan selanjutnya dilakukan pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kurikulum tersebut. Apabila dalam pelaksaaannya ditemui kendala, maka harus dilihat apa saja kendala

---

[50]Wahyudin Dinn, *Manajemen Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014),

[51]Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hal. 24.

yang ditemui dan bagaimana solusi serta cara untuk menanggulangi kendala tersebut.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan program manajemen pengajaran. Manajemen pengajaran[52] adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) atau Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI) adalah jenjang dasar pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan sekolah menengah pertama, yang pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama. Pendidikan MTs/SMPI ditempuh dalam waktu 3 tahun yang dimulai dari kelas 7 sampai kelas 9. Jam belajar peserta didik pada MTs/SMPI lebih banyak dari pada sekolah pada umumnya, karena tidak dilakukan pengurangan mata pelajaran atau jam pelajaran pada mata pelajaran yang lainnya. Mata pelajaran yang ditambahkan pada mata pelajaran agama yaitu Al-Qur'an Hadits, Aqidah Akhlaq, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam.

---

[52]Menurut Dinn Wahyudin secara umum fungsi manajemen kurikulum, di antaranya: 1) meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum; 2) meningkatkan keadilan dan kesempatan kepada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal; 3) meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik; 4) meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran; 5) meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar; 6) meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan. Irwan Fathurrochman, "Implementasi Manajemen Kurikulum dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri Pondok Pesantren Hidayatulloh/Panti Asuhan Anak Soleh Curup", Dalam *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomor 1, 2017, hal. 90.

Adapun kurikulum yang digunakan saat ini di Indonesia adalah kurikulum KTSP. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan sebuah kurikulum operasional pendidikan yang disusun dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan di Indonesia. KTSP secara yuridis diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Peraturan Pemerintah tersebut memberikan arah tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Selanjutnya terjadi penyempurnaan dari kurikulum KTSP yang disebut dengan kurikulum 2013 atau K-13. Kurikulum K-13 ini mendapatkan pro dan kontra dari berbagai pihak, baik dari kalangan pendidikan maupun dari masyarakat umum. Kurikulum 2013 dianggap menghilangkan kreativitas dan otonomi di bidang pendidikan karena kurikulum dan persiapan proses pembelajaran akan disediakan dalam bentuk produk jadi (*completely-built up product*). Di sisi lain, sebagian orang beranggapan justru dengan adanya kurikulum 2013 dapat memicu pengembangan kompetensi peserta didik ke arah yang lebih analisis dan memberikan tuntutan kepada pendidik agar lebih kreatif dan inovatif dalam pembelajaran karena dianggap mampu dalam semua hal yang dapat membantu perkembangan peserta didik.

Pada hakikatnya perubahan kurikulum yang terjadi ini merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk menyempurnakan dari kurikulum sebelumnya agar tujuan pendidikan bisa tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Untuk itu tentu dibutuhkan manajemen yang baik agar bisa melihat dimana terdapat kelemahan dari kurikulum sebelumnya, hal ini tentu harus dijalankan sesuai dengan fungsi dari manajemen tersebut.

C. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Kurikulum terdiri dari beberapa unsur komponen yang terangkai pada suatu sistem. Sistem kurikulum bergerak dalam siklus secara bertahap dan berkesinambungan. Oleh sebab itu, manajemen kurikulum juga harus memakai suatu pendekatan sistem. Sistem kurikulum merupakan suatu kesatuan yang didalamnya mencakup beberapa unsur yang saling berhubungan dan bergantung dalam mengemban tugas untuk mencapai suatu tujuan.

Ruang lingkup manajemen kurikulum meliputi manajemen perencanaan, manajemen pelaksanaan kurikulum, supervisi pelaksanaan kurikulum, pemantauan dan penilaian kurikulum dan perbaikan kurikulum.[53]

1. Manajemen Perencanaan Kurikulum

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya.[54]

Ada empat hal yang dibahas dalam perencanaan, yaitu (1) tujuan apa yang dicapai dengan perencanaan itu, (2) status sistem pendidikan yang ada dan bagaimana keadaannya sekarang, (3) kemungkinan- kemungkinan pilihan apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan, dan (4) strategi yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Perencanaan dalam pendidikan adalah sebagai fungsi manajemen pendidikan. Fungsi perencanaan tersebut adalah untuk

---

[53]Kholid Musyaddad, "Mengelola Kurikulum", *Jurnal Al-`Ulum,* Vol. 3, tahun 2014, hal.12.

[54] M. Arif Khoirudin, "Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Manajemen Kurikulum*, Vol. 24 (2013), hal. 63.

menentukan keadaan yang sebaik-baiknya dari hubungan sumber daya internal dan eksternal dalam suatu sistem pendidikan dengan keadaaan yang dinamis serta cara yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu sumber daya yang harus direncanakan adalah materi pendidikan atau kurikulum. Sumber daya kurikulum ini membutuhkan perencanaan yang tepat dan strategis. Hasil perencanaan kurikulum yang baik menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks perkembangan, kurikulum harus selalu dikembangkan. Fungsi perencanaan kurikulum dan pengembangnnya itu dimaksudkan untuk pengelolaan pendidikan agar tidak mengalami ketertinggalan.[55]

Proses perencanaan kurikulum di sekolah harus dilaksanakan secara kolaboratif, artinya dalam hal ini harus mengikut sertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan itu. Pengikut sertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki yang dapat memberikan dorongan kepada pendidik dan personel sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

2. Manajemen Pengorganisasian dan Pelaksanaan Kurikulum

Manajemen pengorganisasian dan pelaksanaan kurikulum berkenaan dengan semua tindakan yang berhubungan dengan perincian dan pembagian semua tugas yang akan dilaksanakan. Organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk mempermudah peserta didik dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah peserta didik dalam melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif.

Pengorganisasian kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sehingga dalam hal ini,

---

[55] Kisbiyanto, “Manajemen Kurikulum Bidang Teaching and Learning”, *Jurnal Thufula,* Vol. 3, tahun 2015, hal. 109.

ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian kurikulum yaitu[56]:

a. Ruang lingkup dan urutan bahan pelajaran, dalam hal ini yang menjadi pertimbangan dalam penentuan materi pelajaran adalah adanya integrasi antara aspek masyarakat (yang mencakup nilai budaya dan sosial) dengan aspek peserta didik (yang mencakup minat, bakat dan kebutuhan). Sehingga tidak hanya materi pelajaran yang harus diperhatikan, tetapi bagaimana urutan bahan tersebut dapat disajikan secara sistematis dalam kurikulum.
b. Kontinuitas kurikulum, dalam hal ini yang perlu diperhatikan berkaitan dengan substansi bahan yang dipelajari peserta didik, agar jangan sampai terjadi pengulangan yang tidak jelas tingkat kesukarannya.
c. Relevansi atau kesesuaian bahan pelajaran, dalam hal ini yang perlu diperhatikan kesesuaian bahan pelajaran dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus terjadi. Oleh sebab itu, keseimbangan substansi isi kurikulum harus dilihat secara komprehensif untuk kepentingan peserta didik sebagai individu, tuntutan masyarakat, maupun kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka dalam penentuan bahan pelajaran, aspek estetika, intelektual, moral, sosial emosional, personal, religius, seni-aspirasi dan kinestetik, semuanya harus terakomodasi dalam isi kurikulum.
d. Alokasi waktu, dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah alokasi waktu yang dibutuhkan dalam kurikulum harus sesuai dengan jumlah materi yang disediakan. Maka untuk itu, penyusunan kalender pendidikan sangat penting untuk mengetahui secara pasti.

Manajemen pelaksanaan kurikulum bertujuan agar kurikulum dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini manajemen bertugas menyediakan fasilitas material, personal dan kondisi supaya

---

[56] Rusman, *Manajemen Kurikulum....*, hal. 60-61.

kurikulum dapat terlaksana. Pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua, yakni:[57]

a. Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah; hal ini langsung ditangani oleh kepala sekolah. Selain bertanggung jawab supaya kurikulum dapat terlaksana di sekolah, maka kepala sekolah juga berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan berupa penyusunan kalender akademik yang akan berlangsung di sekolah dalam satu tahun, menyusun jadwal pelajaran dalam satu minggu, pengaturan tugas dan kewajiban pendidik, dan yang berkaitan tentang usaha untuk pencapaian tujuan kurikulum.
b. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas; dalam hal ini ditugaskan langsung kepada para pendidik. Pembagian tugas ini meliputi: kegiatan dalam bidang proses pembelajaran, pembinaan kegiatan ekstra kurikuler yang berada diluar ketentuan kurikulum sebagai penunjang tujuan sekolah, kegiatan bimbingan belajar bertujuan untuk mengembangkan potensi yang berada dalam diri peserta didik dan membantu peserta didik dalam memecahkan masalah.

Pengorganisasian kurikulum merupakan suatu proses pengelompokan materi, tugas dan tanggung jawab personil pendidik, sehingga tercapainya tujuan kurikulum yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam pengorganisasian kurikulum, strukturnya harus mencerminkan dan mengarah kepada pencapaian tujuan dari rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Begitupula dengan pelaksanaan kurikulum, harus dititiberatkan pada usaha-usaha yang perlu dikerjakan dalam rangka pembinaan dan proses pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan kurikulum.

---

[57] Dadang Suhardan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 195.

3. Supervisi Pelaksanaan Kurikulum

Supervisi atau pemantauan kurikulum adalah pengumpulan informasi berdasarkan data yang tepat, akurat, dan lengkap tentang pelaksanaan kurikulum dalam jangka waktu tertentu oleh pemantau ahli untuk mengatasi permasalahan dalam kurikulum. Pelaksanaan kurikulum di dalam pendidikan harus dipantau untuk meningkatkan efektifitasnya. Pemantauan ini dilakukan supaya kurikulum tidak keluar dari jalur.[58]

Oleh sebab itu seorang yang ahli menyusun kurikulum harus memantau pelaksanaan kurikulum mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Secara garis besar pemantauan kurikulum bertujuan untuk mengumpulkan seluruh informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah. Dalam tataran praktis, pemantauan kurikulum memuat beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

a. Peserta didik, dengan mengidentifikasi pada cara belajar, prestasi belajar, motivasi belajar, keaktifan, kreativitas, hambatan dan kesulitan yang diahadapi.
b. Pendidik, dengan memantau pada pelaksanaan tanggung jawab, kemampuan kepribadian, kemampuan kemasyarakatan, kemampuan profesional, dan loyalitas terhadap atasan.
c. Media pembelajaran, dengan melihat pada jenis media yang digunakan, cara penggunaan media, pengadaan media, pemeliharaan dan perawatan media.
d. Prosedur penilaian, instrument yang dihadapi peserta didik, pelaksanaan penilaian, pelaporan hasil penilaian.
e. Jumlah lulusan, kategori, jenjang, jenis kelamin, kelompok usia, dan kualitas kemampuan lulusan.[59]

Dalam pelaksanaan kurikulum atau proses pembelajaran, tugas kepala sekolah sebagai pengawas adalah melakukan supervisi dengan

---

[58] Oemar Hamalik, *Manajemen* ...., hal. 19.
[59] Rahmat Raharjo, *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam*, (Yogyakarta: Magnum Pustaka, 2010), hal. 161.

tujuan untuk membantu pendidik merencanakan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara itu, pendidik akan merasa didampingi sehingga akan meningkatkan semangat kerja yang dimiliki.

Beberapa hal yang merupakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor dalam rangka pembinaan kurikulum di sekolah antara lain:

a. Kepala sekolah hendaknya dapat membimbing pendidik untuk dapat meneliti dan memilih bahan pelajaran mana yang baik dan sesuai dengan perkembangan peserta didik dan tuntutan dalam masyarakat.
b. Membimbing dan mengawasi pendidik dalam memilih metode mengajar.
c. Menyelenggarakan rapat dewan pendidik secara insidentil dan periodik, kususnya untuk membicarakan kurikulum dan sebagainya.
d. Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, yaitu mengunjungi pendidik saat proses pembelajaran berlangsung untuk meneliti bagaimana cara atau metode mengajarnya.
e. Setiap permulaan tahun ajaran baru, pendidik diwajibkan menyusun prota, promes, silabus dan rencana pembelajaran.
f. Pada setiap akhir tahun ajaran, masing-masing pendidik mengadakan penilaian cara dan hasil kerjanya dengan meneliti kembali hal yang pernah diajarkan (sesuai silabus dan RPP) untuk selanjutnya mengadakan perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya.
g. Setiap akhir tahun ajaran mengadakan penelitian bersama pendidik mengenai situasi dan kondisi sekolah pada umumnya, dan usaha memperbaiki sebagai pedoman dalam membuat program sekolah untuk tahun ajaran berikutnya.[60]

Jika hal di atas berjalan dan berfungsi dengan baik, maka proses pembelajaran dan pencapaian tujuan kurikulum akan dapat dicapai

---

[60] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hal. 485.

dengan mudah. Seorang pendidik sebagai pelaksana kurikulum, juga harus memiliki kesadaran untuk selalu memperbaiki dan mengembangkan kemampuannya dalam pembelajaran, tanpa harus selalu menunggu pantauan dan pengawasan oleh kepala sekolah.

4. Penilaian (Evaluasi) Kurikulum

Penilaian kurikulum atau evaluasi kurikulum merupakan bagian dari sistem manajemen. Evaluasi bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan data untuk penentuan keputusan mengenai kurikulum apakah akan direvisi atau diganti.[61]

Evaluasi kurikulum memegang peranan penting baik dalam penentuan kebijaksanaan pendidikan pada umumnya, maupun pada pengambilan keputusan dalam kurikulum. Hasil dari evaluasi kurikulum juga dapat digunakan oleh pendidik, kepala sekolah dan para pelaksana pendidikan lainnya, dalam memahami dan membantu perkembangan peserta didik, memilih bahan pelajaran, memilih metode dan alat bantu pelajaran, cara penilaian serta fasilitas pendidikan lainnya.

Evaluasi kurikulum ini bukan hanya mengevaluasi hasil belajar peserta didik dan proses pembelajaran saja, tetapi juga desain dan implementasi kurikulum, kemampuan dan unjuk kerja pendidik, kemampuan dan kemajuan peserta didik, sarana serta cara penilaian. Kurikulum sebagai program pendidikan atau program belajar untuk peserta didik memerlukan penilaian sebagai bahan balikan dan penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, peserta didik serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Evaluasi ini bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang ditetapkan. Dalam proses manajerial yang terakhir ini pendidik sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat

---

[61] Kholid Musyaddad, Mengelola Kurikulum, *Jurnal Al-`Ulum*, Vol. 3, 2014, hal. 19.

perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara proses pembelajaran di kelas dengan yang telah direncanakan.[62]

Evaluasi kurikulum dapat dilakukan terhadap berbagai komponen pokok yang ada dalam kurikulum, di antara komponen yang dapat dievaluasi adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi Tujuan Pendidikan, merupakan evaluasi terhadap tujuan setiap mata pelajaran untuk mengetahui tingkat ketercapaiannya, baik terhadap tingkat perkembangan peserta didik maupun ketercapaiannya dengan visi-misi lembaga pendidikan.
b. Evaluasi terhadap Isi atau Materi Kurikulum, merupakan evaluasi yang dilakukan terhadap seluruh pokok bahasan yang diberikan dalam setiap mata pelajaran untuk mengetahui ketersesuaiannya dengan pengalaman, karakteristik lingkungan, serta perkembangan ilmu dan teknologi.
c. Evaluasi terhadap Strategi Pembelajaran, merupakan evaluasi terhadap pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik terutama di kelas guna mengetahui apakah strategi pembelajaran yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik.
d. Evaluasi terhadap Program Penilaian, merupakan evaluasi terhadap program penilaian yang dilaksanakan pendidik selama pelaksanaan pembelajaran baik secara harian, mingguan, semester, maupun penilaian akhir tahun pembelajaran.[63]

Komponen-komponen tersebut sangat penting untuk dievaluasi seperti yang telah disebutkan sebelumnya karena hasil dari evaluasi tersebut dapat digunakan oleh pendidik, kepala sekolah dan para pelaksana pendidikan lainnya, dalam memahami dan membantu perkembangan peserta didik, memilih bahan pelajaran, memilih metode dan alat bantu pelajaran serta cara penilaian. Hasil dari

---

[62] Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Pendidikan Islam, 2005), hal. 28.

[63] Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori & Praktek KTSP*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 342.

evaluasi tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penentuan keputusan mengenai perbaikan atau perubahan kurikulum selanjutnya.

5. Perbaikan Kurikulum

Kurikulum tidak bisa bersifat selalu statis, akan tetapi akan senantiasa berubah dan bersifat dinamis. Hal ini dikarenakan kurikulum itu sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan yang menuntutnya untuk melakukan penyesuaian supaya dapat memenuhi permintaan. Permintaan itu baik dikarenakan adanya kebutuhan dari peserta didik dan kebutuhan masyarakat yang selalu mengalami perkembangan dan pertumbuhan terus-menerus.

Pada hakikatnya perbaikan kurikulum ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dapat disoroti dari dua aspek, yaitu proses dan produk. Kriteria proses menitikberatkan pada efisiensi pelaksanaan kurikulum dan sistem instruksional, sedangkan kualitas produk melihat pada tujuan pendidikan yang hendak dicapai dan output (kelulusan peserta didik).

D. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Dalam melaksanakan manajemen kurikulum, Sukmadinata menjelaskan bahwa terdapat lima prinsip umum dalam pengembangan kurikulum, yaitu:[64]

1. Prinsip Relevansi. Artinya prinsip kesesuaian. Prinsip ini ada dua jenis, yaitu relevansi eksternal artinya kurikulum harus sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang ada pada masa kini maupun kebutuhan yang diprediksi untuk masa depan, dan relevansi internal, yaitu kesuaian antar komponen kurikulum itu sendiri.

[64] Tim Pengembang MKDP, *Kurikulum Dan Pembelajaran*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2013), hal. 67.

2. Prinsip Fleksibel. Berarti suatu kurikulum harus lentur (tidak kaku), terutama dalam hal pelaksanaannya.
3. Prinsip Kontinuitas. Artinya kurikulum dikembangkan secara berkesinambungan, yang meliputi kesinambungan antar kelas maupun antar jenjang pendidikan.
4. Prinsip Praktis dan Efisiensi. Kurikulum dikembangkan dengan memerhatikan prinsip praktis, yaitu dapat dan mudah diterapkan di lapangan. Kurikulum harus bisa diterapkan dalam praktik pendidikan, sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu.
5. Prinsip Efektivitas. Prinsip ini menunjukkan pada suatu pengertian bahwa kurikulum selalu berorientasi pada tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Sementara itu menurut Kurniawan manajemen kurikulum memiliki beberapa prinsip, sebagai berikut:[65]

1. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
2. Demokrasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksanaan dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
3. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. Efektif dan efesiensi, dalam menjalankan suatu kegiatan didalam manajemen kurikulum harus dilaksanakan dengan efektifitas dan efesiensi untuk mencapai tujuan kurikulum. Sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan

[65]Fitri Oviyanti, dkk. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, (Palembang: Noer Fikri. 2015), hal. 15.

hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif singkat.

5. Mengarahkan pada visi, misi, dan tujuan yang telah di tetapkan, dalam proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

Sementara itu, Mulyasa menambahkan beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pengemangan kurikulum, yakni:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas penyampaiannya.
5. Harus ada koordinasi antara komponen pelaksana program di sekolah.[66]

Pada proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan dengan efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya, sebagai berikut:[67]

1. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
2. Meningkatkan keadilan *(equality)* dan kesempatan pada peserta didik untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui

---

[66] Eman Mulyasa, *Manajemen....,* hal. 40-42.

[67] Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada , 2009), hal. 5

kegiatan intra kurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra kurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.

3. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
4. Meningkatkan efektivitas kinerja pendidik maupun aktivitas peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang profesional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja pendidik maupun aktivitas peserta didik dalam belajar.
5. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Disamping itu, pendidik maupun peserta didik selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
6. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum. Kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

Tahapan dari fungsi manajemen kurikulum di atas bertujuan untuk mencapai peningkatan mutu *output* dan *outcome* sekolah. Untuk itu tentu harus melakukan langkah-langkah manajemen dengan baik agar memenuhi kompetensi dasar dari kurikulum Pendidikan Agama Islam pada tingkat MTs/SMPI. *Wallahu A'lam.*

4

MANAJEMEN PENGEMBANGAN STAF DI MTs/SMPI

A. Pendahuluan

Dalam Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Pada pasal 39, dinyatakan bahwa (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, dan (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan Undang-Undang tersebut, bahwa tugas yang digariskan oleh Undang-undang di atas khususnya untuk pendidik dan tenaga kependidikan di satuan pendidikan sekolah, jelas bahwa ujung dari pelaksaan tugas adalah terjadinya suatu proses pembelajaran yang berhasil. Oleh sebab itu, tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan penting yang harus diatur dan dikembangkan dengan baik dan benar. Manajemen pengembangan

yang baik dan benar akan dapat mencapai mutu pendidikan serta tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Latihan dan pengembangan yang baik dan benar, akan mengurangi perputaran (*turn over*) tenaga kerja dan membuat tenaga kependidikan (pegawai) lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih profesional.

Maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh pelaksanaan yang ada di tangan para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Oleh karena itu, dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan, unsur pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah harus mendapat pengelolaan dan pengembangan secara optimal. Hal ini sejalan dengan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan dibuatnya berbagai kebijakan yang berkaitan dengan unsur ketenagaan di sekolah.[68]

Perlu disadari pula bahwa untuk dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan di sekolah, unsur manusia merupakan unsur yang sangat penting, karena kelancaran pelaksanaan program-program sekolah tergantung kepada orang-orang yang melaksanakannya. Dengan

---

[68] Kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang telah dibuat oleh pemerintah diantaranya dituangkan dalam UUD tahun 1945, Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasioanl, Undang- Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang Kompetensi Pengawas Sekolah, Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Kompetensi Guru, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidik dan masih banyak lagi kebijakan-kebijakan pemerintah yang ditujukan untuk pengembangan pendidikan. Kebijakan-kebijakan tersebut sangat penting adanya sebagai dasar untuk melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan di sekolah.

demikian, hal tersebut harus betul-betul disadari oleh semua personil sekolah, sehingga dengan segala kemampuannya dengan bimbingan kepala sekolah akan terus berupaya mengelola sumber daya yang ada untuk pengembangan sekolah. Semua personil yang ada di sekolah harus memegang prinsip seperti yang dikemukakan oleh Daryanto[69]:

> Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja, metode-metode kerja, dan dukungan masyarakat akan tetapi apabila manusia-manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikemukakan.

Dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, dijelaskan bahwa "Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan" atau "merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan." (Pasal 39 ayat 1). Dari sini, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya pendidik juga bisa dikatakan sebagai tenaga kependidikan, sedangkan tenaga pendidikan tidak bisa dikatakan pendidik.

Tenaga kependidikan atau personalia yang dimaksud di sini adalah semua orang yang tergabung untuk bekerja sama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Personalia atau tenaga kependidikan di sekolah meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, dan pesuruh. Agar kegiatan-kegiatan di sekolah berlangsung secara harmonis, maka semua personel yang ada itu harus mempunyai kemampuan dan kemauan, serta bekerja secara sinergi dengan melaksanakan tugasnya masing-masing secara sungguh-sungguh dengan penuh dedikasi.

---

[69] M. Daryanto, *Administrasi* ...., hal. 29.

Dengan kata lain untuk memperoleh tenaga kependidikan yang bermutu diperlukan manajemen sumber daya manusia. Hal ini penting sekali karena semua sumber daya yang ada di sekolah yang mencakup *man, material, and money* tanpa unsur ketenagaan yang bermutu sangat berat untuk dapat mencapai pendidikan yang bermutu.

B. Konsep Dasar Manajemen Tenaga Kependidikan (Staf) Di MTs/SMPI

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, mengkaji dan memotivasi personil guru mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi standar perilaku, melaksanakan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai kualitas pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan sumber daya manusia atau tenaga pendidik guna menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan, didasari oleh:

a. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan factor sentral dalam pendidikan, mengingat perannya yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
b. Sumber daya manusia (SDM), selain merupakan modal yang paling vital, juga merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk dan organisasi.
c. Mengingat pentingnya berbagai sector pembangunan, maka

sumber daya manusia perlu ditata atau manaj sedemikian rupa agar diperoleh hasil yang optimal.

d. Dengan pemanfaatan sumber daya manusia oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien, akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan sumber daya manusia dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.
e. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen sumber daya manusia. Karena melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas.

Adapun hal-hal yang dikelola dalam MSDM tiada lain mengatur dan menetapkan program-program yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan personil sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan *job description, job specification, job requirement,* dan *job evaluation.*
b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan personil berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the rightjob.*
c. Menetapkan kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
d. Meramalkan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.
e. Memonitor regulasi dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Mencermati pendapat para ahli tersebut di atas maka kepala sekolah semestinya menguasai bidang manajemen tenaga kependidikan. Manajemen tenaga kependidikan ini bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

1. Manajemen Tenaga Kependidikan (Staf)

Manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencaai tujuan sekolah.[70]

Mulyasa[71] mengemukakan sebagai berikut :

> Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, promosi dan mutasi, pemberhentian tenaga kependidikan, kompensasi, dan penilaian tenaga kependidikan.

Manajemen tenaga kependidikan mencakup: a) Perencanaan pegawai, b) pengadaan pegawai, c) pembinaan dan pengembangan pegawai, d) promosi dan mutasi, e) kompensasi dan penghargaan, dan f) pemberhentian pegawai.[72] Hal-hal tersebut mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah secara serius, baik, dan benar agar apa yang diharapkan dari para tenaga kependidikan dapat terealisasi dengan tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga dapat menjalani tugas dan pekerjaannya dengan optimal.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan manajemen tenaga kependidikan (SDM) adalah pengembangan dan strategi serta penyusunan tenaga kependidikan yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan

---

[70] Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Graffindo Perada, 2014), hal. 213..

[71] E Mulyasa, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 152

[72] Retno Indah Rahayu, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Dasar Harapan Nusantara Denpasar Bali", dalam Jurnal *Magister*, Volume 02, Nomor 08, Tahun 2015, hal. 3.

organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, dengan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif efesien.[73]

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif untuk sekarang dan masa yang akan datang. Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan kegiatan *recruitmen*.

b. Pengadaan SDM

Hasibuan mengatakan bahwa "Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan".

Sebelum melakukan pengadaan SDM, Kepala sekolah terlebih dahulu harus menganalisis dan merencanakan kebutuhan SDM baik secara kuantitas dan kualitas. Setelah diketahui kebutuhan SDM, kepala sekolah melakukan rekruitmen untuk mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan dengan cara mengumumkannya di media-media elektronik dan cetak.

c. Perekrutan Tenaga Kependidikan

Melihat pada Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 pasal 43 ayat 2 Pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal.

[73] Retno Indah Rahayu, "Manajemen Pendidik ...., hal. 4.

d. Menetapkan Calon yang dapat diterima

Penetapan atas calon-calon yang diterima ini dapat diputuskan oleh atasan langsung atau oleh bagian personalia/kepegawaian. Keputusan ini merupakan akhir dari kegiatan penyelenggaraan seleksi. Untuk mengantarkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan kegiatan-kegiatan penempatan, penugasan, dan orientasi.

e. Pembinaan dan pengembangan pegawai

Pada pasal 40 ayat 1c Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 disebutkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas. Pembinaan atau pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan.

Pembinaan dan pengembangan pegawai pasca *recruitmen* merupakan fungsi pengelolaan personil untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di lembaga pendidikan Islam.

f. Promosi dan Mutasi

Promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dimana memperbesar *authory* dan *responsibility,* sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar.[74] Promosi ini penting bagi pegawai, karena ada kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di mana memperbesar *authority* dan *responsibility,* sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Promosi ini penting bagi pegawai, sebab ada kepercayaan dan

---

[74] Retno Indah Rahayu, "Manajemen Pendidik ...., hal. 4.

pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.[75]

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat /pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu lembaga.

g. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh lembaga/sekolah dengan harapan bahwa lembaga/sekolah akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari pegawainya.

Suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak lembaga/sekolah kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan lembaga/sekolah, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam lembaga/sekolah.

h. Penilaian

Penilaian biasanya difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilai personel penting dilakukan dalam rangka pengambilan keputusan berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Hasil-hasil dari penilaian dimanfaatkan sebagai sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, nasihat yang perlu disampaikan kepada personel, alat untuk umpan balik, salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan, dan bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan.

---

[75]Retno Indah Rahayu, “Manajemen ...., hal. 4.

i. Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen SDM. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan tenaga kerja dari suatu organisasi pendidikan/sekolah. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian serius dari pimpinan/Kepala Sekolah agar tidak menimbulkan masalah-masalah.

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak pegawai. Dalam kaitan tenaga kependidikan sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis: a) Pemberhentian atas permohonan sendiri, b) Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan c) Pemberhentian sebab lain.[76]

Keinginan lembaga/sekolah dapat menyebabkan diberhentikannya seorang pegawai baik secara terhormat ataupun tidak terhormat. Biasanya pemberhentian pegawai disebabkan hal-hal berikut: a) Pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, b) Perilaku dan disiplinnya kurang baik, c) Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib lembaga/sekolah, d) Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan pegawai lain, e) Melakukan tindakan amoral dalam lembaga/sekolah, f) Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik lembaga/sekolah; g) Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan lembaga/sekolah; h) Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja; i) Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja; j) Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau guru di lingkungan kerja; dan masih banyak lagi alasan lain yang menyebabkan pegawai/tenaga kependidikan diberhentikan.

---

[76] Eman Mulyasa, *Manajemen....*,hal. 44.

2. Tujuan Manajemen SDM Tenaga Kependidikan (Staf)

Pengelolaan SDM penting untuk dilakukan pada suatu organisasi termasuk di sekolah. Hal ini mengingat pengelolaan SDM sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa adanya pengelolaan SDM mustahil akan terbentuk suatu kinerja yang baik dari para personil, dan sesuatu hal yang mustahil akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, adanya MSDM di sekolah bukanlah sesuatu hal yang dilakukan tanpa sebab dan tanpa tujuan.

Berkenaan dengan masalah tujuan pengelolaan SDM, Hasibuan (2000:70) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan SDM diantaranya meliputi: (a) Meningkatkan produktivitas kerja. (b) Meningkatkan efisiensi. (c) Mengurangi kerusakan. (d) Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan. (e) Meningkatkan pelayanan yang lebih baik. (f) Moral karyawan lebih baik, (g) Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. (h) *Technical skill, human skill,* dan *managerial skill* semakin baik. (i) Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik. (j) Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar. (k) Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.[77]

Sejalan dengan pendapat Hasibuan, Meokijat juga mengemukakan bahwa tujuan pengelolaan SDM meliputi tujuan umum dan khusus yang antara lain sebagai berikut :

> Tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain: (a) Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif. (b) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional. (c) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan). Tujuan pengembangan pegawai

---

[77] Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), hal. 70.

khususnya tenaga non akademik sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai di mana kegiatan pengembangan ini ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.[78]

Merujuk kepada pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan MSDM adalah untuk membentuk kompetensi personil agar memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga, baik untuk kepentingan lembaga maupun kepentingan personil.

C. Tugas dan Fungsi Tenaga Kependidikan (Staf)

Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Tabel 4.1: Jabatan dan Deskripi Jabatan Tenaga Kependidikan di Sekolah[79]

No	Jabatan	Deskripsi Jabatan
1	Kepala Sekolah	Bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya baik ke dalam maupun ke luar yakni dengan melaksanakan segala kebijakan, peraturan dan ketentuan-ketentan yang ditetpkan oleh lembaga yang lebih tinggi.
2	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kurikulum)	Bertanggung jawab membantu kepala sekolah dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang berkitan langsung dengan pelaksanaan

[78]Yusraini, “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan”, dalam Jurnal *Al-‘Ulum*, Volume 1, Tahun 2012, hal. 81.

[79]Mohamad Mustari, *Manajemen* ....., hal. 219-220.

		kurikulum dan proses pembelajaran.
3	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kesiswaan)	Bertanggung jawab membantu kepala sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler
4	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Sarana dan Prasarana)	Bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventaris pedayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah
5	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Pelayanan Khusus)	Bertanggung jawab membantu kepala sekolah dalam , penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti hubungan masyarakat, bimbingan dan konseling, usaha kesehatan sekolah, dan perpustakaan sekolah
6	Pengembang Kurikulum dan Teknologi Pendidikan	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan kurikulum dan pengembangan alat bantu pengajaran
7	Pengembang Tes	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan alat pengukuran dan evaluasi kegiatan-kegiatan belajar dan kepribadian peserta didik.
8	Pustakawan	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan perpustakaan sekolah
9	Laboran	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan laboratorium di sekolah.
10	Teknisi Sumber Belajar	Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemberian bantuan teknis sumber-sumber belajar bagi kepentingan belajar peserta didik dan pengajaran guru
11	Pelatih	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program kegiatan latihan seperti olahraga, kesenian, keterampilan yang diselenggaraan
12	Petugas Tata Usaha	Bertanggung jawab atas penyelengaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif dan teknis operasional pendidikan di sekolah

Sumber: Mustari, 2014:219-220.

D. Manajemen Pengembangan Staf di MTs/SMPI

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk mmperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin.Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sementara di lain pihak, jika menajemen ingin menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pegembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk emperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.[80]

Pengembangan (*development*) lebih dititikberatkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, pemberian kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para tenaga kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan tenaga kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan di masa yang akan datang.

1. Pengertian Manajemen Pengembangan Staf

Isyarat pengertian manajemen dalam Al-Qur'an dan Hadits, sama dengan kata *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT.

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ
أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ٥

---

[80] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), hal. 104.

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. Al Sajdah: 5)

Manajemen adalah istilah umum merupakan kata yang berasal dari "*managio*" yang berarti pengurusan atau "*managiare*" yang berarti melatih dan mengatur langkah-langkah. Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[81] Kamus istilah manajemen mengartikan manajemen sebagai (1) Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. (2) Pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.[82] Tylor mengemukakan bahwa: "*manajement is knowing exactly what to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*". bahwa manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan kemudian anda melihat bahwa mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan mudah. Sedangkan Hersey dan Blanchard sebagaimana yang dikutip Asnawir, mendefenisikan manajemen sebagai kerjasama melalui orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.[83]

Mary Parker Follerr yang dikutip Bukhori mengartikan menejemen sebagai seni dalam melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi yang secara efektif dan secara efisien.[84] Luther Gulick[85] memandang manajemen sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Sedangkan Folet[86] melihatnya sebagai kiat karena

---

[81] Asnawir, *Manajemen* ...., hal. 25.

[82] Taliziduku Ridzaha, *Manajemen* ....., hal. 91.

[83] Asnawir, *Manajemen* .....hal. 25.

[84] Muhammad Bukhori, dkk, *Azaz-azaz Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hal. 1.

[85] Luther Gulick, *Dictionary of Education,* (New York: McGraw-Hill Book Company, t.tp, 1973), hal. 145.

[86] Folet, *Managerial Proses and Organisational Behavior* (Glenview: Scott, ttp), hal. 39.

manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas.

Pengembangan SDM (*Human Resource Development*) dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.[87] Pengembangan SDM bertolak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya mampu bekerja dengan baik.

Sikula menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM juga merupakan aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM guna mencapai efektifitas organisasi.[88] Jadi, manajemen pengembangan SDM/staf adalah seni dan ilmu mengelola, mengatur, menyiapkan sumber daya manusia (individu pegawai) untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi pendidikan.

2. Tujuan Pengembangan SDM/Staf

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan, yakni: 1) untuk menutup "gab" antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan, dan 2) program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.[89]

---

[87] Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 146.

[88] *Ibid*, hal. 147.

[89] T. Hani Handoko, *Manajemen ....*, hal. 103.

Selain dua tujuan di atas, pengembangan SDM juga memiliki tujuan baik secara internal maupun eksternal.[90] Tujuan pengembangan SDM secara internal, yaitu: a) Meningkatkan produktifitas kerja, b) Melakukan efisiensi, c) Meningkatkan efektifitas, d) Pencegahan kerusakan, e) Mengurangi kecelakaan kerja, f) Peningkatan pelayanan internal, g) Moral pegawai, h) Karier, i) Kepemimpinan, j) Suksesi kepemimpinan, dan k) kompensasi. Sedangkan tujuan pengembangan SDM/staf secara eksternal, yakni: a) tuntutan pelanggan, b) globalisasi, c) persaingan sektor jasa, d) semakin tingginya biaya pegawai, e) semakin langkanya sumber daya energi.

Adapun alasan diadakannya pengembangan teknologi bagi tenaga kependidikan/staf, di antaranya: a) Adanya perkembangan ilmu pegetahuan dan teknologi, b) Menutup kelemahan dari seleksi, dan, c) Menumbuhkan ikatan batin.[91]

3. Prinsip Pengembangan SDM/Staf

Prinsip pengembangan SDM/staf pada hakikatnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya di masa yang akan datang.

Beberapa prinsip yang penting diperhatikan dalam pengembangan SDM/staf adalah:

a. Motivasi: Pengembangan SDM/staf harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM/staf.
b. Laporan kemajuan: Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana komparasi kinerja pegawai antara sebelum dan sesudah mendapat pengembangan, apakah dapat meningkatkan produktifitas, efektifitas, dan efisiensi kerja pegawai atau sebaliknya.

---

[90] Donni Juni Priansa, *Perencanaan ....,* hal. 148-150.
[91] Mohamad Mustari, *Manajemen ....,* hal. 222.

c. Latihan: Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai/staf.
d. Perbedaan individu: Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi, tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai.[92]

Secara lebih spesifik prinsip-prinsip yang patut diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan dan pembinaan tenaga kependidikan/staf, yaitu:

a. Dilakukan untuk semua tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
b. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan/atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai engan posisinya masing-masing.
c. Mendorong peningkatan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentk-bentuk penghargaan, kesejahteraan, dan isentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara maksimal kebutuhan sosial-ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologis.
d. Mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
e. Dirancang utuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, solving problem, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
f. Pembinan dan jenjang karier tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis kependidikan itu sendiri.[93]

---

[92] Donni Juni Priansa, *Perencanaan ....,* hal. 152.
[93] Mohamad Mustari, *Manajemen ....,* hal. 223.

4. Langkah-langkah Pembinaan dan Pengembangan SDM/Staf

Ditinjau dari manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah, sebagai berikut:

a. Analisis kinerja: Analisis dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antara kinerja rill tenaga pendidik/kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok. Apabila terjadi ketidaksusuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Proses yang terakhir adalah *problem solving* yaitu bagaimana solusi untuk memecahkan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi.

b. Menganalisis kebutuhan: Analisis kebutuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi keterampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.

   Analisis kebutuhan pengembangan tenaga kependidikan didasarkan pada hasil analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu: a) Mengidentifikasi standar kinerja tenaga kependidikan. b) Mengidentifikasi kinerja tenaga kependidikan. c) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tenaga kependidikan.

c. Menyusun rancangan instruksional: Rancangan instruksional meliputi sasaran, metode, media, urutan dan gambaran mengenai materi latihan, yang erupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.

d. Mengesahkan program latihan: suatu program latihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari semu unsur yang berwenang.

e. Tahap implementasi: Tahap ini adalah tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, seminar, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program

pelatihan.

f. Tahap evaluasi dan *follow up*: Pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauh mana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.[94]

5. Metode Pengembangan SDM/Staf

Menurut Handoko[95] ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen, yakni: a) metode praktis (*on the ob training*), dan b) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*of the job training*).

a. On the Job Training

Metode *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang "*trainer*" yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Berbagai macam teknik/metode ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah: a) rotasi jabatan, b) latihan instruksi pekerjaan, c) magang (*apprenticeships*), d) *coaching*, dan e) penugasan sementara.

b. Of the Job Training

Dalam metode *of the job training*, bisa digunakan metode simulasi dan teknik-teknik presentasi informasi.

1) Metode Simulasi

Dengan metode simulasi ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode simulasi yang paling umum

---

[94] Mohamad Mustari, *Manajemen* ...., hal. 223-224.
[95] T. Hani Handoko, *Manajemen* ...., hal. 110-116.

digunakan, yaitu: a) metode studi kasus, b) *role playing*, c) *business games*, d) *vestibule training*[96], e) latihan laboratorium (*laboratory training*), dan f) program-program pengembangan eksekutif.

2) Teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep dan keterampilan kepada para peserta. Metode yang biasa digunakan, antara lain: a) kuliah, b) presentasi video, c) metode komferensi, d) *programmmed instructon*[97], dan e) studi sendiri (*self study*)[98].

Selain itu, dalam hal pengembangan pegawai, banyak metode yang sudah dikembangkan. Pengembangan ini dilaksanakan dengan:

a. Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya.
b. Menerapkan sistem pembinaan seperti: 1) Sistem karier, 2) Sistem prestasi kerja, atau 3) Sistem kenaikan pangkat.
c. Latihan-latihan baik iteren maupun eksteren.
d. Pendidikan formal (melanjutkan studi ke S1, S2, S3 atau program diploma dan atau profesi).
e. Promosi berupa pengangkatan jabatan ke tingkat yang lebih

---

[96] Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunkaan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

[97] Dalam metode *programmed instruction* digunakan mesin pengajar atau komputer utuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian pada setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.

[98] Teknik *self tudy* biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau CD atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para pegawai tersebut secara geografis berjauhan atau bila proses pembelajaran hanya memerlukan sedikit interaksi.

tinggi.

f. Penataran (*up grading* maupun *incentive training*).
g. Lokakarya atau workshop, dan sebagainya.[99]

Cara-cara lainnya juga bisa dilakukan baik secara individu (*self propelling growth*) maupun kelompok (*collaborative effort*), misalnya mengikuti kegiatan atau kesempatan; *one-service training, on the job training*, seminar workshop, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, kursus, membaca artikel, membaca buku, serta menggunakan internet sebagai media untuk menambah wawasan, dan sebagainya. *Wallahu A'lam*.

[99] Mohamad Mustari, *Manajemen* ...., hal. 224.

5

MANAJEMEN PELAYANAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Pendidikan dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), adalah sebuah institusi yang menyediakan/menghasilkan produk berupa jasa *(service).* Layanan jasa tersebut diberikan kepada pelanggan (*customer care*) yang dibagi menjadi: (1) pelanggan internal yaitu pengelola lembaga pendidikan (para guru, pustakawan, laborat, teknisi, dan lembaga administrasi, dan lain-lain), (2) pelanggan eksternal yang terdiri dari: a). pelanggan eksternal primer yaitu para siswa, b). pelanggan sekunder yaitu para orang tua, pemerintah, dan masyarakat, c). pelanggan tersier yaitu pemakai atau penerima lulusan baik perguruan tinggi maupun dunia usaha.[100]

Layanan merupakan persoalan yang serius bagi para manajer termasuk manajer pendidikan Islam. Ini terutama ketika mereka menghendaki peningkatan di segala bidang sebagai modal dasar dalam memajukan lembaga pendidikan yang dikendalikannya. Terlebih lagi

[100] Prastyawan, "Implementasi Manajemen Layanan dalam Pendidikan Islam", dalam *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, Nomor 1, Maret 2015, hal. 80.

bagi manajer yang merencanakan lembaganya bisa mengungguli lembaga lain, tentu pelayanan menjadi salah satu komponen pengelolaan pendidikan yang harus mendapat perhatian khusus.[101]

Dalam surah Al-Hasyr ayat [59]:9, Allah berfirman:

وَٱلَّذِينَ تَبَوَّءُو ٱلدَّارَ وَٱلْإِيمَـٰنَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِى صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّآ أُوتُوا۟ وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿٩﴾

dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Anshor) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Anshor) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin). dan mereka (Anshor) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang orang yang beruntung.

Ayat tersebut dapat mengilhami sikap atau perilaku para manajer pendidikan Islam, mereka dapat meneladani sikap kaum Ansor dalam berinteraksi dengan kaum Muhajirin yang mencerminkan nilai-nilai pengorbanan. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, nilai-nilai pengorbanan itu bisa berupa hal-hal berikut ini:

1. Kesadaran untuk mengendalikan kepentingan diri sendiri
2. Kesadaran untuk mengutamakan kepentingan orang lain
3. Kesadaran untuk memuaskan orang lain
4. Kesadaran untuk menghindarkan kekecewaan orang lain sejauh mungkin.
5. Kesadaran untuk membangkitkan perasaan orang lain agar mencintai lembaga pendidikan Islam.[102]

---

[101] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ...., hal. 193.
[102] *Ibid*, hal. 194.

Oleh karena itu, paradigma yang perlu dijadikan pegangan bagi manajer lembaga pendidikan Islam, baik kapasitasnya sebagai kepala Madrasah, Kepala Sekolah, Pengasuh/Kyai Pesantren, Ketua jurusan, Dekan, maupun Rektor adalah sebagai *Khodim Al-Ummat* (pelayan umat). Yang berarti mereka harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada orang lain baik jajaran pimpinan, para guru/ustadz/dosen, siswa/santri/mahasiswa, para karyawan, para wali siswa/santri/ mahasiswa, para pengguna lulusan, para tamu lembaga, para duta atau utusan lembaga lain, dan masyarakat secara luas.[103]

B. Langkah-langkah Pengorganisasian

Untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik, seorang manajer pendidikan Islam harus mampu melakukan langkah-langkah dalam pengorganisasian sebagai berikut:

1. Tujuan, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai; apa *profit motive* atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan mengspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama; kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus

[103] *Ibid.*

menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang-tindih tugas terhindarkan.

7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah "*line organization, line and staff organization* ataukah *function organization*".
8. Struktur organisasi (*organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan, apa struktur organisasi "segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal ataukah berbentuk oval".[104]

Dengan pelaksanaan langkah-langkah pengorganisasian di atas nantinya diharapkan kualitas layanan pendidikan akan menjadi lebih baik. Para pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal akan merasa nyaman dan puas dengan pelaksanaan langkah-langkah tersebut yang nanti pada akhirnya kualitas pendidikan akan meningkat.

C. Pelayanan dalam Pendidikan Islam

Pelayanan dalam pendidikan Islam mencakup berbagai hal, seperti pelayanan pembelajaran, yang paling merasakan manfaat pelayanan ini adalah para siswa/santri/mahasiswa, pelayanan bimbingan dan konseling bagi siswa/santri/mahasiswa maupun guru/ustadz/dosen, pelayanan kepegawaian, pelayanan keuangan, dan pelayanan kesejahteraan.

Kesejahteraan bisa diartikan dalam ukuran material. Misalnya, gaji, honorarium, dan fasilitas fisik. Bisa juga diartikan dalam ukuran nonmaterial yang mengarah pada kepuasan kerja. Personalia sekolah merupakan orang terdidik, sehingga kesejahteraan nonmaterial seringkali sangat diperlukan. Untuk itu perlu dilakukan hal-hal berikut:

[104] Prastyawan, *Implementasi*.....hal. 83.

1. Memberikan apa yang menjadi hak guru dan staf administrasi.
2. Memberikan penghargaan baik berupa meterial maupun nonmaterial bagi staf yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik.
3. Membina hubungan kekeluargaan antara para guru/staf beserta keluarganya.
4. Mengupayakan kesejahteraan guru dalam RAPBS, sepanjang tidak menyalahi aturan yang berlaku.
5. Memberikan kesempatan dan memfasilitasi agar setiap staf dapat mengaktualisasikan potensinya. Caranya dengan memberi kesempatan untuk mengajukan gagasan kemudian mewujudkannya.[105]

Mengenai kesejahteraan nonmaterial ini, terdapat hadits Rasulullah yang relevan sebagaimana diriwayatkan oleh Ibnu Majah:[106]

حدثنا العباس بن الوليد الدمشقي . حدثنا وهب بن سعيد بن عطية السلمي. حدثنا عبدالرحمن بن زيد بن أسلم, عن أبيه, عن عبد الله بن عمر, قال: قال رسول الله: أعطوا الأجير أجره, قبل أن يجف عرقه.

(Ibnu Majah mengatakan): telah menyampaikan (riwayat) kepada kami al-Abbas bin Walid al-Dimasyqiy, telah menyampaikan (riwayat) kepada kami Wahb bin Sa'id bin, Atiyyah al-Salamiy, telah menyampaikan (riwayat) kepada kami 'Abd al-Rahman bin Zaid bin Aslam, (riwayat itu) dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar berkata, Rasulullah bersabda: Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya.

Seorang manajer pendidikan Islam harus mampu untuk menempatkan guru/pegawai pada posisi dan bidang keahlian yang dia

---

[105] *Panduan Manajemen Sekolah,* (ttp: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998), hal. 71-72.

[106] Muhammad bin Yazid Abu Abdillah al-Qazwini, *Sunan Ibni Majah, jilid II,* (Beirut: Dar al-Fikr, tt), hal. 817.

miliki *(the right man in the right place)*. Dengan penempatan posisi yang tepat dan penyerahan tugas sesuai dengan keahliannya, diharapkan nantinya kualitas layanan pendidikan akan semakin meningkat. Rasulullah SAW bersabda:

اِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ اِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

,Apabila suatu perkara/urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari).

Mengenai kepuasan kerja, manajer pendidikan Islam seharusnya memerhatikan kesejahteraan guru. Sebab, guru merupakan ujung tombak dalam pendidikan dan pengajaran. Gurulah yang berusaha mengaplikasikan program-program pendidikan yang dicanangkan secara riil dilapangan. Guru juga yang bersentuhan langsung dengan para siswa. Ketika guru melakukan aksi yang kontra-produktif lantaran kekecewaan, maka akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan proses pembelajaran dan pada akhirnya merusak mutu pendidikan yang dihasilkan.[107]

Dalam konteks manajemen layanan ini, manajer pendidikan Islam harus bersikap adil dan proporsional kendati ada perhatian khusus pada para guru. Manajer harus berfikir general, yakni berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan terbaik kepada siapapun sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Sebab, sebagai unit layanan jasa, ada banyak pelanggan yang harus dilayani oleh para pelaksana pendidikan.[108]

عَنْ أَنَسٍ اِبْنِ مَالِكٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : يَسِّرُوْا وَلَا تُعَسِّرُوْا وَبَشِّرُوْا وَلَا تَنَفِّرُوْا وَكَانَ يُحِبُّ الْتَخْفِيْفِ وَالتَّيْسِرِ عَلَى النَّاسِ (رواه البخارى)

[107] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...,*hal. 199.
[108] *Ibid,* hal. 200.

Dari Anas bin Malik R.A. dari Nabi Muhammad SAW beliau bersabda : Permudahkanlah dan jangan kamu persulit, dan bergembiralah dan jangan bercerai berai, dan beliau suka pada yang ringan dan memudahkan manusia (H.R. Bukhari)

عَنْ عَلِيٍّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ : كَانَ يُعْطِيْ كُلَّ جُلُسَائِلِهِ بِنَصِبِهِ لَا يَحْسَبُ جَلِيْسُهُ أَنَّ اَحَدًا أَكْرَمُ عَلَيْهِ مِنْهُ (رَوَاهُ التِّرْمِذِيْ)

Dari Ali R.A ia berkata: "Rasulullah SAW selalu memberikan kepada setiap orang yang hadir dihadapan beliau, hak-hak mereka (secara adil), sehingga diantara mereka tidak ada yang merasa paling diistimewakan." (H.R Tirmidzi)

D. Tugas Kepemimpinan Manajerial Lembaga Pendidikan Islam

Dalam manajemen layanan, manajer harus berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada semua pelanggan dengan menggerakkan semua pimpinan dan staf untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak melalui berbagai cara. Menurut Mulyasa, ada sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas, yakni layanan yang sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), dan cepat tenggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsibility*).[109]

Untuk bisa memberikan pelayanan yang baik kepada semua pihak, maka kepemimpinan manajer lembaga pendidikan Islam dituntut untuk:

---

[109] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 26.

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[110]

Wallahu A'lam.

[110] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 126.

6

MANAJEMEN STRATEGI PEMASARAN JASA PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Manajemen pemasaran bagi lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan seiring dengan adanya persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin ketat dan atraktif. Pemasaran dibutuhkan bagi lembaga pendidikan dalam membangun imagenya yang positif. Jika lembaga pendidikan Islam memiliki image yang baik di tengah masyarakat, maka besar kemungkinan akan lebih mudah dalam mengatasi kompetisi. Karenanya, pemasaran merupakan suatu proses yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam untuk memberikan kepuasan pada *stakeholder* dan masyarakat.

Penekanan kepada pemberian kepuasan kepada *stakeholder* merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap lembaga, agar mampu berkompetisi. Maka dalam hal ini penyelenggara pendidikan Islam dituntut agar senantiasa kreatif dan inovatif menggali distingsi dan keunggulan lembaganya agar dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan jasa pendidikan.

Munculnya lembaga pendidikan bertaraf internasional serta lahirnya institusi pendidikan negeri dan swasta yang menawarkan keunggulan fasilitas, bahkan dengan biaya yang terjangkau, dapat

menambah maraknya kompetisi pendidikan. Aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang dahulu dianggap tabu karena beraroma bisnis dan cenderung berorientasi pada laba, saat ini sudah dilakukan secara terbuka.

Karena jasa pendidikan memegang peran penting untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan menjadi penentu dan indikator awal maju mundurnya suatu negara. Dari pendidikan muncul manusia yang berkualitas tinggi, berkompeten dalam suatu bidang, dan bermoral serta berakhlak baik. Oleh karena itu, kemajuan suatu bangsa dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusianya.[111]

Pendidikan yang berkualitas merupakan impian seluruh elemen bangsa karena akan melahirkan kader-kader berkualitas yang mampu membawa perubahan besar bagi bangsa. Menurut Sudarwan Danim, lembaga pendidikan berkualitas tinggi merupakan institusi pendidikan yang memuaskan pelanggan[112].

Pelayanan jasa pendidikan pada masa dulu adalah 'pelayanan sosial (*social service*)' dan institusi yang hampir tidak memiliki motif

---

[111] Nurchalis Madjid mengatakan bahwa pada hakekatnya sumber daya manusia tidak hanya penting diperhatikan masalah keahlian sebagai mana yang telah umum dipahami dan diterima, tetapi juga penting diperhatikan masalah etika atau akhlak dan keimanan-keimanan pribadi-pribadi yang bersangkutan. Jadi, sebagaimana benar bahwa SDM yang bermutu ialah yang mempunyai tingkat keahlian tinggi, juga yang tak kurang benarnya adalah bahwa SDM tidak akan mencapai tingkat yang diharapkan jika tidak memiliki pandangan dan tingkah laku etis dan moral yang tinggi berdasarkan keimanan yang teguh. Sumber daya manusia banyak, tetapi tanpa kualitas atau dengan kualitas rendah, merupakan beban. Untuk itu perlu diupayakan pengembangan sumber daya manusia yang ada ini. Nurcholis Madjid, *Islam, Doktrin dan Peradaban* (Jakarta: Pustaka Paramadina, 1995), hal. 90-99.

[112] Afidatun Khasanah, "Pemasaran pendidikan sebagai strategi Meningkatkan Mutu di SD Alam Batu Raden", dalam Jurnal *El-Tarbawi*, Volume VIII, Nomor 2, 2015, hal. 162.

untuk maksimalisasi keuntungan (profit), sehingga mampir tidak ada kompetisi untuk mengakui jumlah maksimum siswa di institusi pendidikan manapun. Namun, pendidikan sebagai layanan sosial pada akhir-akhir ini telah beralih ke 'layanan komersial (*commercial service*)'. Dengan Globalisasi, Privatisasi dan Liberalisasi sejak tahun 1991, sektor pendidikan dibanjiri sejumlah besar pemain swasta dan asing, khususnya institusi manajemen profesional. Persaingan di antara mereka (pemerintah, lembaga swasta dan luar negeri), eksplorasi populasi, inisiatif pemerintah telah menerapkan konsep pemasaran di sektor ini yang tidak berlaku di era lama.[113]

Upaya dalam memasarkan jasa pendidikan merupakan isu yang terus-menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolan/ manajemen pendidikan. Peningkatan pemasaran pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus-menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan harapan pelanggan dapat tercapai.

Pembahasan tulisan ini difokuskan pada konsep strategi pemasaran pendidikan, kebutuhan, karakteristik, bauran pemasaran (*marketing mix*), strategi, dan lima pilar pelayanan jasa pendidikan.

B. Konsep Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan

Istilah strategi berasal dari kata Yunani strategeia (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Menurut Bittel, strategi adalah suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan perusahaan.[114] Sedangkan dalam KBBI, strategi diartikan sebagai suatu rencana cermat mengenai

[113] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, “Marketing of educational Service: A New Strategy for Customer Satisfaction”, *International Journal of Scientific Research and Management (USRM)*, Volume 1, Issue 8, 2013, page 436.

[114] Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 199.

kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.[115] Menurut Kotler strategi merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan, sehingga strategi menjadi suatu pendekatan logis yang akan menentukan arah aksi. Sementara itu menurut James Brian Quin strategi didefenisikan sebagai *incremental approach*, yaitu: pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif.

Strategi dipandang sebagai sebuah program yang meliputi tujuan yang ingin dicapai, disertai dengan tindakan atau langkah-langkah khusus untuk mencapai tujuan tersebut sebagai usaha merespon lingkungannya.

The American Marketing Association menyebutkan: *"Marketing is the planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfiy individual and organizational goals*".[116] (pemasaran adalah suatu proses perencanaan dan menjalankan konsep, harga, promosi dan distribusi sejumlah ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi).

Menurut *Chartered Institute of Marketing,* pemasaran adalah: *"Management process of anticipating, identifying and satisfying customer requirements profitably"*.[117] (proses manajemen yang bertanggung jawab untuk mengenali, mengantisipasi dan memuaskan keinginan atau kebutuhan pembeli demi meraih laba). Stanton mendefinisikan pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan

---

[115] Tim Redaksi KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hal. 1092.

[116] Graham J Hooley, Nigel F. Piercy, Brigitte Nicoulaud. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. (London: Prentice Hall, 2008), hlm. 7.

[117] Colin Gilligan dan Richard M.S. Wilson. *Strategic Marketing Planning*. (London: Elseivier, 2009), hal. 1.

jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.[118]

Kotler dan Keller mengartikan: *"Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value* with others".[119] Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa bernilai dengan pihak lain.

Dalam kaitannya dengan pemasaran, strategi didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.[120] Dengan demikian, strategi pemasaran merupakan suatu rencana yang diformulasikan secara sistematis mengenai kegiatan pemasaran untuk dijadikan sebagai pedoman dalam kaitannya dengan implementasi variabel-variabel pemasaran seperti identifikasi pasar, segmentasi pasar, pemosisian terhadap pasar dan elemen bauran pemasaran.

Dalam kaitannya dengan pendidikan, jasa dapat didefinisikan sebagai kegiatan lembaga pendidikan memberi layanan atau menyampaikan jasa pendidikan kepada konsumen dengan cara memuaskannya. Pemasaran dalam konteks jasa pendidikan adalah sebuah proses sosial dan managerial untuk mendapatkan apa yang

---

[118] Basu Swastha dan Irawan. *Manajemen Pemasaran Modern*. (Yogyakarta: Liberty, 2008), hal. 5.

[119] Philip Kotler dan Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. (New Jersey: Prentice Hall, 2012), hal. 5.

[120] I Nyoman Sudiarta. "Strategi Pemasaran: Mengintegrasikan Konsep Pemasaran Pariwisata, Gaya Hidup Konsumen dan Manajemen Destinasi Pariwisata Menuju Kualitas Pengalaman Berkelanjutan" dalam Jurnal Ilmiah *Manajemen dan Akutansi STIE Triatma Mulya*, Vol. 16/No. 2/Desember 2011, hal. 60.

dibutuhkan dan diinginkan melalui penciptaaan penawaran, pertukaran produk yang bernilai dengan pihak lain dalam bidang pendidikan. Etika layanan pemasaran dalam dunia pendidikan adalah menawarkan mutu layanan intelektual dan pembentukkan watak secara menyeluruh. Karena pendidikan bersifat lebih kompleks, yang dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab, hasil pendidikannya mengacu jauh ke depan, membina kehidupan warga negara, generasi penerus di masa mendatang.[121]

C. Kebutuhan Akan Pemasaran Jasa Pendidikan

Wijaya menyatakan bahwa setiap sekolah harus selalu berusaha agar tetap hidup, berkembang, dan mampu bersaing[122]. Jadi sekolah perlu menentukan dan menerapkan strategi atau cara, serta melakukan aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang dilakukan sekolah dapat mengubah penilaian masyarakat terhadap kualitas sekolah dalam jangka panjang dan merupakan cara untuk membangun citra sekolah secara keseluruhan.

Pemasaran (*marketing*) adalah suatu metode baru untuk memajukan dan mengembangkan potensi sebuah organisasi dengan memusatkan sasaran atau target, terutama pada masyarakat yang benar-benar memutuhkan dan menginginkan organisasi kita, dan tujuan dari pemasaran adalah membantu pengelola suatu organisasi untuk memutuskan produk apa yang mesti ditawarkan terlebih dahulu.

Mula-mula pemasaran dikenal dan dikembangkan oleh perusahaan multi nasional besar dengan kekuatan ekonomi super. Tetapi sekarang, setiap perusahaan dan bahkan setiap orang telah menggunakannya, tidak ketinggalan pula organisasi-organisasi *non-profit* seperti lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai pencetak biro jasa masa depan telah memanfaatkan segi keunggulan pemasaran

---

[121] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management*, (Yogyakarta: MPI UIN Sunan Kalijaga, 2015), hal. 397.
[122] David Wijaya, *Pemasaran Jasa ....,* hal. 55.

untuk meningkatkan kerjasama atau transaksi mereka dengan pembeli, langganan dan publik. Suatu organisasi yang memutuskan tetap eksis dan *suvive* di gelanggang persaingan yang ketat ini, mau tidak mau, tidak akan sukses tanpa memiliki strategi pemasaran yang baik[123].

Mengapa pemasaran jasa pendidikan menjadi penting di era sekarang?. Paling tidak ada beberapa alasan, yakni: (1) Perlunya memasarkan jasa pendidikan belum benar-benar dirasakan oleh sektor pendidikan, (2) Sejumlah besar institusi untuk bidang khusus telah dibentuk dalam beberapa tahun terakhir untuk bidang seperti manajemen dan pendidikan komputer.[124]

Adapun beberapa tujuan dari pemasaran jasa pendidikan adalah:

1. Memberikan informasi kepada masyarakat mengenai produk-produk lembaga pendidikan.
2. Meningkatkan minat dan ketertarikan masyarakat pada produk lembaga pendidikan.
3. Mengkomparasikan produk lembaga pendidikan.
4. Memberikan evaluasi lebih pada masyarakat dengan produk yang ditawarkan dan menstabilkan eksistensi dan kebermaknaan lembaga pendidikan di masyarakat.

Jadi, yang ingin dicapai dari pemasaran pendidikan adalah mendapatkan pelanggan yang disesuaikan dengan target, baik itu yang berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas dari calon pelanggan (siswa).

Lockhart menyebutkan lima faktor yang mendorong pemasaran jasa pendidikan di antaranya: (1) Meningkatnya kompetisi, (2)

---

[123] Sumaryanto, "Strategi Skses bagi Pemasaran Jasa Pendidikan Berbasis Manajemen Proses", dalam Jurnal *Ekonomi dan Perusahaan*, Volume 11, Nomor 1 April 2011, hal. 49.

[124] D. Marsia Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 436.

Perubahan demografi, (3) Ketidakpercayaan masyarakat, (4) Penyelidikan media, (5) Keterbatasan sumber daya.[125]

Pemasaran jasa pendidikan bukan merupakan kegiatan bisnis agar sekolah yang dikelola mendapat siswa, tetapi merupakan tanggungjawab penyelenggara pendidikan terhadap masyarakat luas tentang jasa pendidikan yang telah, sedang, dan akan dilakukannya.

Dalam pemasaran, kepuasan pelanggan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan. Hal ini disebabkan karena pendidikan merupakan proses sirkuler yang saling mempengaruhi dan berkelanjutan. Hal tersebut dapat menjadi sinyal positif dalam peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan. Salah satu manfaat dalam pemasaran jasa pendidikan adalah terciptanya lingkungan belajar yang baik bagi seluruh siswa.[126] Dalam pemasaran, kepuasan pelanggan[127] yakni respons konsumen yang sudah terpenuhi keinginannya tentang penggunaan barang atu jasa yang mereka pakai.

---

[125] David Wijaya, *Pemasaran Jasa* ...., hal. 2.

[126] *Ibid*, hal. 3.

[127] Dalam pengukuran kepuasan pelanggan, Kotler mengemukakan beberapa cara di antaranya:

a. *Complaint and suggestion system* (sistem keluhan dan saran), informasi dari keluhan dan saran ini akan dijadikan data dalam melakukan antisipasi dan pengembangan.
b. *Costumer satisfication surveys* (survey kepuasan pelanggan), tingkat keluhan konsumen dijadikan data dalam mengukur tentang kepuasan,
c. *Ghost shopping* (pembeli bayangan), dengan mengirimkan orang untuk melakukan pembelian di perusahaan orang lain maupun di perusahaan sendiri untuk melihat jelas keunggulan dan kelemahan pelayanannya,
d. *Lost customer analysis* (analisis pelanggan yang beralih), yaitu kontak yang dilakukan kepada pelanggan yang telah beralih pada perusahaan lain untuk dilakukan perbaikan kinerja dalam meningkatkan kepuasan.

Baca Philip Kotler, *Marketing Management International*, (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003), hal. 38.

D. Karakteristik Pelayanan Jasa Pendidikan

Kotler mengartikan jasa sebagai setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak pada pihak yang lainnya yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan kepindahan kepemilikan.[128] Jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Suatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen;
2. Proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan bantuan suatu produk fisik;
3. Jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan;
4. Terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa.[129]

Jasa memiliki empat ciri utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu:

1. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa bersifat *intangibility*, artinya jasa tidak bisa dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli atau dikonsumsi;
2. *Inseparability* (tidak terpisahkan). Jasa bersifat *inseparability,* artinya jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya yaitu perusahaan yang menghasilkannya;
3. *Variability* (bervariasi). Jasa bersifat *variability,* artinya jasa yang diberikan sering kali berubah-ubah tergantung dari siapa yang menyajikannya, kapan dan dimana penyajian jasa tersebut dilakukan;
4. *Perishability* (mudah musnah). Jasa bersifat *perishability,* artinya jasa tidak dapat disimpan atau mudah musnah sehingga

---

[128] Ibid., hal. 428.

[129] Ratih Hurriyati, *Bauran Konsumen dan Loyalitas Konsumen*. (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 28.

tidak dapat dijual pada masa yang akan datang.[130]

Menurut Machali karakteristik jasa adalah sebagai sebagai:

1. Tidak berwujud (*intangible*), sehingga konsumen tidak dapat melihat, mencium, meraba, mendengar dan merasakan sebelum mereka membelinya.
2. Tidak terpisahkan (*inseparability*), yakni jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya.
3. Bervariasi (*variability*) di mana jasa seringkali berubah-rubah tergantung siapa, kapan dan di mana penyajiannya.
4. Mudah musnah (*perishability*), tidak dapat dijual pada masa yang akan datang.
5. Jasa tidak dapat disimpan dan dikonsumsi pada saat dihasilkan.
6. Konsumen merupakan bagian internal dari proses produksi jasa.
7. Setiap orang atau apapun yang ikut berhubungan dengan konsumen mempunyai andil dalam memberika peranan.
8. Karyawan penghubung merupakan bagian dari proses produksi jasa.
9. Kualitas jasa tidak dapat diperbaiki pada saat proses produksi karena produksi jasa terjadi secara *real time*.[131]

Bertolak dari karakteristik jasa di atas, maka karakteristik pelayanan jasa pendidikan, yakni[132] :

1. Intangibility

   Pendidikan adalah layanan dominan tidak berwujud yang mustahil untuk menyentuh, melihat atau merasakan.

2. Kegelapan (*Perishability*)

---

[130] Peter Mudie dan Angela Pirrie. *Service Marketing Management*. (London: Elseivier, 2006), hal. 3-5.

[131] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ....., hal. 397.

[132] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 436. Lihat pula David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal. 5; Baca pula Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 335.

a. Produksi dan konsumsi adalah aktivitas simultan
b. Tidak ada persediaan yang bisa dibuat, misalnya sebuah pembelajaran yang dijadwalkan tidak dapat disimpan.

3. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)
   Ada kebutuhan bagi penyedia layanan untuk hadir saat layanan dilakukan dan dikonsumsi oleh pelanggan (*customer*)
4. Kurang memiliki standar dan keseragaman (*less standardized and uniform*)
   Stenhoff mengatakan: "*the raw material of services is people*", bahan baku untuk menghasilkan jasa adalah orang, yang memiliki karakteristik berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hal itulah yang menjadikan dasar bahwa pelayanan jasa pendidikan antara satu dengan lainnya berbeda.
5. Lainnya (*Others*)
   Yang masuk dalam karakteristik *others* ini adalah: (a) biaya tetap tinggi, biaya variabel rendah, (b) khusus dan berbasis kebutuhan, (c) kompetisi, (d) keterbatasan pelanggan, dan (e) heterogenitas.

Dengan melihat karakteristik tersebut, jasa pendidikan diterima setelah melakukan interaksi dengan penghubung yang sangat dipengaruhi oleh siapa, kapan dan dimana jasa tersebut diproduksi.[133] Siapa, menunjukkan tenaga pendidik dan kependidikan, artinya semakin tinggi kualitas dari pengampu pendidikan maka semakin tinggi pula kualitas proes pendidikan itu. Dimana, merupakan lokasi jasa pendidikan itu disampaikan, tentu saja hal ini menyangkut arti yang luas, namun intinya ialah lingkungan (*milieu*) yang kondusif akan mempengaruhi tingginya kualitas proses pendidikan. Kapan, menunjukkan waktu yang paling tepat dilakukan proses pendidikan sehingga proses tersebut berkualitas.

[133] Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen* ....., hal. 336.

E. Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan Islam

Dalam pemasaran pendidikan, sangat dibutuhkan adanya bauran pemasaran dalam pendidikan. Bauran pemasaran dalam konteks pendidikan adalah unsur-unsur yang sangat penting dan dapat dipadukan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan. Bauran pemasaran merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses. Bauran pemasaran terdiri dari 7P yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, process.*[134]

1. Produk (*Product*)

Produk merupakan hal mendasar yang akan menjadi pertimbangan pilihan bagi masyarakat. Produk pendidikan merupakan segala sesuatu yang ditawarkan, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Produk yang dihasilkan dan ditawarkan harus berkualitas. Sebab, konsumen tidak senang pada produk kurang bermutu, apalagi harganya mahal.[16]

Dalam hal layanan pendidikan, produk tersebut berarti siswa dan layanannya berarti penawaran tak berwujud (seperti kursus itu sendiri, layanan yang diberikan oleh sekolah, fakultas dan lain-lain.) yang dibuat oleh institusi pendidikan. Dalam konteks pendidikan, produk adalah jasa yang ditawarkan kepada pelanggan berupa reputasi, prospek dan variasi pilihan. Dalam lingkungan pendidikan, produk jasa yang dapat ditawarkan adalah jasa layanan akademik seperti kurikulum atau ekstra kurikulum. Selain itu, penawaran melalui prestasi yang telah diraih juga merupakan faktor pendukung dalam meraih persaingan antar sekolah.

---

[134] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 437-438. Lihat pula Afidatun Khasanah, "Pemasaran pendidikan ...., hal. 166-167.

Lembaga pendidikan yang mampu memenangkan kompetisi jasa pendidikan adalah yang dapat menawarkan reputasi, prospek, mutu pendidikan yang baik, prospek dan peluang yang cerah bagi para siswa untuk menentukan pilihan-pilihan yang diinginkannya. Selama ini lembaga pendidikan Islam (madrasah) menawarkan produk sesuai dengan misinya yaitu sebagai proses "*character building*", yaitu siswa berakhlak mulia, agamis, religius dan penuh nilai, termasuk di dalamnya adalah terpenuhinya Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Melalui produk dan layanan, institusi pendidikan mempromosikan organisasi mereka dan mengembangkan nilai merek (*the brand value*)[135] di pasar yang kompetitif.

2. Harga/Biaya (*Price/Fees*)

Harga[136] adalah jumlah yang dibayar siswa untuk layanan yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan. Hal ini ditentukan oleh sejumlah faktor termasuk persaingan, kualitas layanan, penempatan, reputasi institusi, kepemilikan pribadi atau publik, infrastruktur, fasilitas yang disediakan, lokasi lembaga, model pendidikan, nama merek (*brand*

---

[135] Merek adalah nama, termin, tanda simbol, atau desain, atau kombinasi dari semuanya, yang ditujukan untuk mengidentifikasikan barang atau jasa sebuah/sekelompok penjual dan membedakannya dengan para pesaing. Merek mempunyai banyak arti penting buat konsumen, yaitu:

a. Sebagai identifikasi untuk membedakan antara satu produk dengan produk lain. Identifikasi ini diperlukan agar konsumen mempunyai kebebasan memilih produk dan merek mana yang memenuhi kebutuhannya.
b. Merek memberi status dan image pada seseorang. Dengan membeli merek tertentu, sudah menunjukkan bagaimana status sosial seseorang.
c. Merek memberi arti emosional. Seorang siswa sebuah lembaga pendidikan misalnya, akan rela membeli berbagai macam merchandise yang dijual dengan atribut lembaga pendidikan tersebut.

[136] Ada tiga faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan harga yaitu persaingan, elastisitas dan struktur biaya. Penyedia jasa dapat memilih dalam menentukan harga yang tepat sesuai dengan produk jasa yang ditawarkan. Lihat Sumaryanto, "Strategi Sukses ....., hal. 52.

name) lembaga pendidikan, dan lain-lain. Di sini, harga mencerminkan kualitas layanan yang diberikan kepada siswa. Oleh karena itu, bisa digunakan sebagai alat pemasaran oleh institusi.

Penentuan harga produk jasa pendidikan harus melihat dari perspektif konsumen dan pasar, yaitu dengan melihat tiga komponen yang dapat menjadi pertimbangan yaitu biaya, nilai dan kompetisi. Penentuan produk jasa dapat dikaitkan dengan konsep *net value*, semakin besar manfaat yang dirasakan dibanding biaya yang dikeluarkan akan dinilai konsumen sebagai *positive value*.[137]

Strategi harga yang terjangkau untuk semua kalangan dapat berpengaruh terhadap pemilihan sekolah. Umumnya, orang tua yang tingkat ekonomi menengah ke bawah, memilih sekolah yang relatif lebih murah, kecuali jika memperoleh beasiswa, sedangkan orang tua yang berpenghasilan menengah ke atas, memilih sekolah terbaik, walaupun dengan biaya yang relatif tidak murah. Namun, apabila sekolah berkualitas dengan harga relatif murah tentu akan menjadi pertimbangan dalam memilih lembaga pendidikan.

3. Tempat (*Place*)

Tempat mewakili lokasi di mana lembaga pendidikan didirikan. Hal ini sering disebut sebagai pusat layanan (*the service centre*). Jika institusi pendidikan tersebut berada di kota besar, maka akan memberikan daya saing yang jauh lebih kompetitif daripada jika berada di tempat pedesaan. Lokasi pendidikan sedikit banyak menjadi prefensi calon pelanggan dalam menentukan pilihannya. Lokasi yang strategis, nyaman dan mudah dijangkau akan menjadi daya tarik tersendiri. Jadi, tempat juga merupakan alat promosi yang vital bagi lembaga pendidikan.

James dan Phillips mengategorikan unsur-unsur saluran distribusi jasa pendidikan menjadi tiga bagian, yaitu:

---

[137] *Ibid*.

a. Penampilan *(appearance)* jasa pendidikan, yaitu seberapa efektif penampilan dan lokasi sekolah;
b. Pelanggan dan pengunjung *(customers and their visitors)* jasa pendidikan, di mana kultur jasa pendidikan yang berorientasi pada pelanggan jasa pendidikan harus memperhatikan pelanggan jasa pendidikan;
c. Hubungan mula-mula dan aksesibilitas *(first contact and accessibility)* jasa pendidikan, yang berkaitan dengan cara individu berhubungan dengan sekolah dan kemudahan menjalin hubungan dengan sekolah.[138]

Oleh karena itu, keadaan lokasi strategis yang mudah dijangkau dari segala arah dengan kendaraan umum maupun kendaraan pribadi, juga kemudahan akses menuju sekolah merupakan faktor pendukung kenyamanan siswa, orang tua dan masyarakat sekitar sekolah.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, apabila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk tersebut akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya.[139]

Promosi adalah kegiatan mengkomunikasikan penjualan produk dipasaran yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Promosi bertujuan untuk memberikan informasi dan meyakinkan konsumen akan manfaat produk yang dihasilkan. Promosi pemasaran berperan bagi lembaga jasa pendidikan tidak hanya sekedar memberikan informasi penting mengenai produk jasa yang ditawarkan institusi pendidikan, tetapi juga sangat bermanfaat untuk mempengaruhi dan membujuk konsumen untuk membeli jasa institusi pendidikan dibanding pesaing.

---

[138] David Wijaya. *Pemasaran Jasa* ....., hal. 131.
[139] Ratih Hurriyati. *Bauran* ...., hal. 57.

Promosi mewakili semua komunikasi yang digunakan penyedia layanan di pasar. Promosi memiliki beberapa elemen yang berbeda seperti periklanan, hubungan masyarakat, *word of mouth*, *point of sale*, publisitas, pemasaran langsung dan web, dan lain-lain. Institusi pendidikan terutama menekankan pada dua komponen promosi, yakni iklan dan pemasaran berbasis web, bukan semuanya.

Untuk melakukan kegiatan promosi ini dengan optimal lembaga pendidikan jasa dapat menggunakan bauran promosi yang terdiri dari periklanan (*advertising*), penjualan langsung (*personal selling*), promosi penjualan (*sales promotion*), PR (*public relation*), informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), pemasaran langsung (direct *marketing*), dan publikasi. Sejauh menyangkut alat promosi, komunikasi *word of mouth* yang positif telah ditemukan sebagai alat terbaik promosi.[140]

5. Orang (*People*)

Dalam konteks pendidikan *poeple* adalah orang-orang yang terlibat dalam proses penyampaian jasa pendidikan seperti tata usaha, kepala sekolah, guru, dan karyawan. Sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan ini sangat penting bahkan menjadi ujung tombak dalam proses pemberian layanan pendidikan kepada para siswa dalam lembaga pendidikan Islam.

---

[140] Kegiatan promosi juga dapat dilakukan melalui media komunikasi massa misalnya; koran, majalah, televisi, papan reklame, dan gambar tempel. Adapun program yang sering diliput adalah ketika ada even-even tertentu, seperti ketika mendapatkan prestasi atau penghargaan dari pemerintah dan lain-lain. Demikian juga promosi juga bisa dilakukan melalui keterlibatan alumni-alumni yang senantiasa ikut mempromosikan kepada masyarakat. Hal ini sangat memberikan dampak yang sangat signifikan karena masyarakat lebih percaya dengan kesaksian orang-orang yang pernah terlibat didalamnya. Imam Faizin, "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatan Nilai Jual madrasah" dalam Jurnal *Madaniyah* Vol. 7 Nomor 2 Agustus 2017, hal. 269.

Menurut Antony Raj[141], orang-orang (*people*) berarti persatuan pengajar (*teaching fraternity*) dan komunitas non-pengajar (*non teaching community*) yang secara langsung dan tidak langsung terkait dengan layanan yang diberikan kepada siswa. Kepuasan dan retensi para siswa semata-mata tergantung pada cara para guru berada dalam posisi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada mereka. Misalnya teknik mengajar yang tidak hanya monoton, kemampuan penguasaan tekonologi, metode pengajaran yang menyenangkan, kemampuan memberi motivasi dan lain-lain.

Pertumbuhan dan keberadaan sebuah lembaga pendidikan, khususnya organisasi pendidikan profesional bergantung pada kompetensi, efektivitas, efisiensi, ketulusan, dedikasi dan pengabdian masyarakat pengajar lembaga ini. Orang terbukti sebagai komponen bauran pemasaran jasa pendidikan yang paling bersemangat.

6. Proses (*Process*)

Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan sering merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian dari jasa itu sendiri.[142] Prosedur, mekanisme dan arus aktivitas yang mengarah pada pertukaran nilai disebut prosesnya. Dalam lembaga pendidikan tentunya menyangkut produk utamanya ialah proses belajar mengajar, dari guru kepada siswa. Apakah kualitas jasa atau pengajaran yang diberikan oleh guru cukup bermutu, atau bagaimana penampilan dan penguasaan bahan. Oleh karena itu, manajemen lembaga pendidikan harus memperhatikan kualitas guru yang sangat menunjang keberhasilan pemasaran dan pemuasan.

Pada sisi lain, jalan penyedia layanan (tenaga kepndidikan) memberikan layanan kepada siswa, memainkan peran penting dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Jika proses pelayanan bebas

---

[141] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman dan R. Veerappan, “Marketing ...., hal. 437.

[142] Ratih Hurriyati. *Bauran Konsumen*........, hal. 65.

gangguan, sederhana, mudah dipahami, ramah siswa dan berbasis teknologi, pasti akan membuat institusi tersebut berbeda. Contoh mungkin termasuk bagaimana seorang siswa diperlakukan oleh anggota staf dan diberikan layanan oleh seorang guru, atau lamanya siswa harus menunggu untuk mendapatkan layanan darinya.

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Sarana fisik merupakan suatu hal yang nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa.[143] Ini adalah pengalaman sensorik langsung dari sebuah layanan yang memungkinkan seorang siswa mengukur apakah dia telah menerima fasilitas yang memadai dari institusi pendidikan. Contohnya mungkin termasuk lingkungan fisik di mana layanan diberikan, fasilitas fisik yang disediakan dan infrastruktur yang diciptakan oleh organisasi untuk mereka. Mungkin termasuk teknologi mutakhir, bangunan, suasana total, fasilitas parkir, tempat bermain, gimnasium, kolam renang, stadion dalam ruangan, fasilitas transportasi, asrama, fasilitas kelas AC, laboratorium komputer, kantin, perpustakaan, jumlah buku dan jurnal, berbagai bantuan pengajaran modern dan lain-lain. Semua ini memainkan peran penting dalam pemasaran institusi pendidikan.

Terdapat dua macam bukti fisik yakni, *pertama* merupakan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemberi jasa mengenai desain dan tata letak gedung seperti desain kelas, gedung sekolah, perpustakaan, lapangan olahraga dan lain-lain. *Kedua,* bukti pendukung merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berdiri sendiri dan memiliki peran yang sangat penting dalam proses jasa seperti raport, catatan siswa dan lain-lain.

Melalui unsur-unsur bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut diharapkan lembaga pendidikan (madrasah) dapat menyusun suatu strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan suatu kondisi dimana pelanggan

---

[143] Ibid., hal. 64.

merasa apa yang diterimanya sama atau melebihi harapannya. Dengan kepuasan yang tinggi yang dirasakan pelanggan maka pelanggan akan menjadi loyal[144] pada jasa atau produk yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, ketujuh bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut merupakan unsur-unsur yang sangat penting dan dapat dipadukan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan.

F. Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Islam

Langkah-langkah strategis pemasaran jasa pendidikan di lembaga pendidikan Islam[145], yakni:

1. Identifikasi Pasar

Yakni mengidentifikasi dan menganalisis pasar untuk mengetahui kondisi dan ekspektasi pasar termasuk atribut-atribut pendidikan Islam yang menjadi kepentingan konsumen pendidikan Islam. Dalam tahapan ini, perlu dilakukan suatu penelitian/riset pasar

---

[144] Keuntungan-keuntungan yang diperoleh lembaga pendidikan jika memiliki konsumen (siswa) yang loyal adalah:

a. Mengurangi biaya pemasaran.
b. Mengurangi biaya transaksi, transaksi kontrak, pemrosesan pemesanan, dan lain-lain.
c. Mengurangi biaya *tern over* konsumen.
d. Meningkatkan penjualan silang yang akan memperbesar pangsa pasar lembaga.
e. *World of mouth* yang lebih positif dengan asumsi bahwa konsumen yang loyal juga berarti merasa puas.
f. Mengurangi biaya kegagalan.

[145] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook ....,* hal. 414-420; Imam Faizin, Strategi....., hal. 272-278.

untuk mengetahui kondisi dan ekspektasi pasar termasuk atribut-atribut pendidikan yang menjadi kepentingan konsumen pendidikan, termasuk dalam tahapan ini adalah pemetaan dari sekolah lain.[146] Dalam hal ini sesungguhnnya lembaga pendidikan Islam (madrasah) memiliki potensi yang tinggi dalam upaya ikut mencerdaskan bangsa dan mensukseskan program wajib belajar nasional.

Lembaga pendidikan Islam (madrasah) berada pada segmen pasar emosional. Pelanggan atau pendaftar ke pendidikan madrasah adalah mereka yang mempunyai keterkaitan religius, orang tua yang alumni madrasah, pernah menempuh pendidikan pesantren, jama'ah pengajian atau majlis ta'lim dan masyarakat umum yang sudah melakukan "pertobatan" yang menganggap penting penanaman aqidah dan akhlak, etika religius, dan dasar-dasar agama Islam yang memadai.

2. Segmentasi Pasar dan *Positioning*

Segmentasi pasar yaitu tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau kosumen secara terpisah. Masing-masing konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran. Sedangkan *positioning* yaitu penetapan posisi pasar. Tujuannya adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk jasa pendidikan yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

Penentuan target pasar merupakan langkah penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam pasar yang sangat beragam karakternya, perlu ditentukan atribut-atribut apa yang menjadi kepentingan utama bagi pengguna pendidikan. Secara umum, pasar dapat dipilah berdasarkan karakteristik demografi, geografi, psikografi, maupun perilaku.[147]Dengan demikian, sekolah/madrasah akan lebih mudah menentukan strategi pemasaran sehubungan dengan

---

[146] Sri Minarti. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 395.

[147] Sri Minarti. *Manajemen Sekolah*........, hal. 395.

karakteristik dan kebutuhan pasar. Setelah diketahui karakter pasar, maka akan menentukan bagian pasar mana yang akan dilayani.

3. Diferensiasi Produk

Melakukan diferensiasi merupakan cara yang efektif dalam mencari perhatian pasar[148]. Dari banyaknya lembaga pendidikan yang ada, orang tua siswa akan kesulitan untuk memilih sekolah anaknya dikarenakan atribut-atribut kepentingan antar lembaga pendidikan semakin standar. Lembaga pendidikan hendaknya dapat memberikan tekanan yang berbeda dari sekolah lainnya dalam bentuk kemasan yang menarik, seperti logo dan slogan. Fasilitas internet mungkin akan menjadi standar, namun jaminan internet yang aman dan bersih, akan menarik perhatian orang tua.[149] Melakukan pembedaan secara mudah dapat pula dilakukan melalui bentuk-bentuk tampilan fisik yang tertangkap oleh panca indra yang memberikan kesan baik, seperti pemakaian seragam yang menarik dan gedung sekolah yang bersih. Strategi diferensiasi akan menempatkan organisasi secara unik untuk memenuhi kebutuhan khusus pelanggan.

Diferensiasi merupakan salah satu dari tiga strategi pemasaran sebagai strategi bersaing yaitu:

a. Diferensiasi yakni melakukan penawaran yang berbeda dibandingkan penawaran kompetitor. Strategi differensiasi dilakukan dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Dalam hal ini penawaran antara madrasah yang satu berbeda dengan madrasah yang lain, misal: Madrasah Keterampilan, Madrasah al-Qur'an, Madrasah al-Hadits, dan lain-lain[150].

---

[148] Seperti Madrasah Tsanawiyah Negeri Purwakarta dikenal sebagai madrasah hijau dan produk pupuk serta obat-obat herbal. Hal ini karena lembaga ini mampu berinovasi pada materi kurikulum, fasilitas, dan pengajarannya.

[149] Sri Minarti. *Manajemen Sekolah......*, hal. 396.

[150] Selain itu, bentuk diferensiasi yang bisa diusahakan oleh lembaga pendidikan Islam, misalnya melengkapi lingkungan/area sekolah dengan

b. Keunggulan biaya, yakni strategi mengefisienkan seluruh biaya produksi atau jasa sehingga bisa dijual lebih murah dibanding pesaing.
c. Fokus, yakni strategi menggarap satu target khusus. Sebagai contoh, lembaga SMP dan SMA Ma'had Tahfidz Al-Qur'an di Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep yang menfokukan pada siswa/santri yang hafal Al-Qur'an. Lembaga ini menjadikan hafalan Al-Qur'an menjadi satu paket dengan prestasi belajar siswa di sekolah. Dengan demikian, jika target hafalan siswa tidak memenuhi, maka sudah dipastikan tidak akan naik kelas.

Menurut Hooley dan Sauders, ada empat cara diferensiasi, yaitu: diferensiasi harga, diferensiasi promosi, diferensiasi distribusi. Sebagaimana pendapat Kotler yang membedakan diferensiasi menjadi empat, maka diferensiasi lembaga pendidikan juga dapat dilakukan, sebagai berikut:

a. Deferensiasi produk, yaitu membedakan penawaran produk dalam hal bentuk, standar, sikap, daya tahan, kinerja, akhlak, norma, dan sejenisnya.
b. Deferensiasi layanan, yaitu membedakan penawaran dengan memberikan layanan yang unggul dalam hal pengantaran, kemudahan melakukan komunikasi, bimbingan pasca pendidikan, dan sejenisnya.
c. Deferensiasi karyawan, yaitu membedakan penawaran dengan memiliki karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang unggul dalam sikap yang ramah, sopan, gesit, selalu siap membantu, dan komunikatif.

---

fasilitas hot spot untuk melayani user yang *accep* pada teknologi. Diferensiasi lain dengan memberikan dan melayani dengan cara terbaik (*be the best*), dari fasilitas dan pengajaran yang terbaik. Maksud dari pelayanan yang terbaik adalah memberikan segala kelebihan di banding dengan sekolah/madrasah lain, dari segi fasilitas sampai dengan pelayanan. Pelayanan juga menyangkut kemudahan dalam mengakses segala sesuatu yang berhubungan dengan sekolah/madrasah yang bersangkutan. Keramahan wajib diterapkan supaya para pelanggan merasa nyaman dan diperhatikan.

d. Deferensiasi citra, yaitu membedakan penawaran dengan memiliki citra produk dan citra lembaga pendidikan yang tinggi, yang bisa diwujudkan melalui simbol, penggunaan media komunikasi, atau peristiwa yang didukungnya.[151]

4. Pelayanan Madrasah/Sekolah

Pelayanan sekolah terlihat sebagai apa yang diharapkan konsumen. Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi kualitas maupun atribut jasa pendidikan. Ciri-ciri organisasi jasa yang baik:

a. Memiliki konsep yang fokus pada konsumen
b. Komitmen kualitas dari managemen puncak
c. Penetapan standar yang tinggi
d. Sistem yang memonitor kinerja jasa
e. Sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan
f. Memuaskan karyawan sama dengan pelanggan.

5. Komunikasi Pemasaran

Lembaga pendidikan Islam (madrasah) sebagai lembaga ilmiah akan lebih elegan apabila bentuk-bentuk komunikasi disajikan dalam format ilmiah. Seperti menyelenggrakan kompetisi bidang studi, seminar, dan yang paling efektif adalah publikasi prestasi oleh media independen seperti berita dalam media massa baik cetak maupun elektronik.

Pengelola madrasah hendaknya dapat menkomunikasikan pesan-pesan pemasaran madrasah yang diharapkan pasar. Publikasi yang sering terlupakan, namun memiliki pengaruh yang kuat adalah promosi "*mouth to mouth*" (mulut ke mulut).

---

[151] Ni Wayan Sri Suprapti. *Perilaku Konsumen: Pemahaman Dasar dan Aplikasinya dalam Strategi Pemasaran*, (Denpasar: Udayana University, 2010), hal. 47.

Usaha untuk mengkomunikasikan peningkatan mutu dan keberhasilan madrasah di bidang pendidikan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Untuk masyarakat sasaran tingkat lokal, dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang menyebabkan masyarakat setempat tertarik untuk datang ke madrasah tersebut. Pameran, kegiatan olah raga dan kesenian yang melibatkan masyarakat setempat, kunjungan orang tua dan calon siswa ke sekolah (*open day*), keikutsertaan dalam pawai dan karnaval di kota sendiri, semuanya merupakan sarana untuk memperkenalkan madrasah ke masyarakat luas dan mengkomunikasikan prestasi madrasah. Untuk masyarakat sasaran yang lebih jauh tempatnya, komunikasi ini dapat dilakukan lewat brosur, penerbitan kalender, cinderamata, majalah siswa madrasah, *news letter*, atau surat kabar umum (lewat pemuatan berita kegiatan madrasah) atau membuka situs baik dalam bentuk situs resmi berbayar atau tak berbayar (blog) atau website lembaga/madrasah.

Sebagai contoh, MTs. Excellent, MTs dan SMP Unggulan di Pondok Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, dalam membangun komunikasi pemasarannya dilakukan melalui cara-cara, antara lain: a) menyelenggarakan olimpiade sains dan al-Qur'an, b) mengadakan festival Banjari antar SD/MI dan SMP/MTs, c) Mengadakan seminar, workshop, pelatihan untuk para guru/ustadz, d) Mengedarkan brosur, pamflet, buku panduan, kalender, majalah, buletin, e) juga mencetak cinderamata, kaos, training, jaket, tas, bros, gantungan kunci, dan lain-lain. dan f) blog dan website lembaga Amanatul Ummah[152].

---

[152] Website khusus milik beberapa lembaga di lingkungan PP. Amanatul Ummah, diantaranya: smpu-au-sh.id; smp-pesantrenau.om. Lihat Brosur dan Pamflet PP. Amanatul Ummah Pacet Mojokerto Tahun 2018/2019.

G. Lima Pilar Pelayanan Jasa Pendidikan

Menurut Antony Raj, dkk, pelayanan jasa pendidikan haruslah memiliki lima pilar kokoh agar sukses dalam proses pelayananannya, yakni[153] :

1. Buatlah Mudah

Inti dari setiap program yang sukses adalah situs interaktif yang dirancang khusus untuk khalayak sasaran yang ingin dicapai. Kecanggihan website ini mencerminkan kebutuhan dan anggaran pelatihan dan komunikasi organisasi. Namun terlepas dari faktor-faktor tersebut, situs tersebut harus memiliki tampilan dan kegunaan situs web konsumen yang dipoles sehingga pengguna terbiasa berkunjung. Ini harus memenuhi kebutuhan para profesional yang kekurangan waktu untuk menemukan dan memproses informasi dengan cepat.

2. Buatlah Itu Relevan

Solusi pemasaran pendidikan yang sukses juga harus mencakup topik dan format yang ada *customer-driven*, mencakup tidak hanya bagaimana menggunakan produk tertentu, tetapi juga topik terkait yang membantu pelanggan mencapai tujuan dan sasaran mendasar mereka yang mendorong mereka untuk mempertimbangkan produk dan layanan institusi. Pelanggan yang cerdas mengharapkan lebih banyak untuk memenangkan kepercayaan mereka.

3. Buatlah Segar

Orang cenderung kehilangan minat pada situs web yang tidak memberikan alasan kuat bagi mereka untuk kembali. Institusi pendidikan perlu mengeposkan konten pendidikan segar secara reguler seperti halnya konten jenis lainnya, dan berani memberhentikan

---

[153] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 438-439.

konten yang menurut pengguna lebih rendah atau tidak sering mengaksesnya. Pelanggan harus diajak untuk berlangganan alat konten melalui e-mail

4. Mengelolanya

Di balik layar, situs pemasaran pendidikan yang efektif perlu menangkap informasi pelanggan penting, seperti konten institusi pendidikan pelanggan melihat, bagaimana preferensi konten berbeda menurut jenis pelajar, di mana dan mengapa pelanggan mungkin "berani" dari situs pendidikan. Setelah menangkap jenis data penggunaan ini, institusi pendidikan kemudian dapat menyusun strategi peningkatan konten dan situs baru. Lebih penting lagi, lembaga pendidikan dapat memberikan data penting mengenai preferensi pelanggan dan prospek kepada pelanggan dalam pengembangan produk dan pemasaran.

5. Mengukurnya

Scorecard dan *dasbor* memudahkan pengambil keputusan untuk melihat dampak pemasaran pendidikan. Seperti disebutkan di atas, sebuah situs pemasaran pendidikan dapat menyediakan data yang kaya yang dapat memberikan wawasan yang tajam terhadap minat dan perilaku pelanggan dan prospek institusi. Analisis situs web dan data konsumsi konten memungkinkan pemasar untuk melihat dampak pendidikan pelanggan terhadap penjualan produk dan mendapatkan informasi tingkat makro untuk memfokuskan kampanye pemasaran. *Wallahu A'lam.*

7

MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat

Pada dasarnya, manajemen humas (hubungan masyarakat) merupakan bidang atau fungsi tertentu yang diperlukan oleh setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat komersial (bisnis/perusahaan) maupun organisasi yang non komersial (misal, pendidikan).

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat adalah menilai sikap masyarakat agar tercipta keserasian antara masyarakat dan kebijaksanaan organisasi. Karena tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi – tak terkecuali lembaga pendidikan Islam - - tidak terlepas dari dukungan, serta kepercayaan citra positif dari masyarakat.

Berkaitan dengan manajemen humas ini, Al-Qur’an telah menandaskan:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ
لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ
ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu.[154] *kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.* (QS. Al-Imran: 159)

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ
لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujurat: 13)

---

[154] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya. Al-Qur’an Digital.

Ta'aruf (saling mengenal), toleransi dan saling mengasihi dalam Al-Qur'an surat Al-Imran ayat 159 dan Al-Hujurat ayat 13 di atas menjadi landasan dalam manajemen humas. Hal ini mengingat dalam kamus terbitan *Institut of Public Relation*, yakni sebuah lembaga humas terkemuka di Inggris dan Eropa, bahwa "humas adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya". Jadi, humas adalah suatu rangkaian kegiatan yang diorganisasi sedemikian rupa sebagai suatu rangkaian kampanye atau program terpadu, dan semuanya itu berlangsung secara berkesinambungan dan teratur. Kegiatan humas sama sekali tidak bisa dilakukan secara sembarangan atau dadakan. Tujuan humas itu sendiri adalah untuk memastikan bahwa niat baik dan kiprah organisasi yang bersangkutan senantiasa dimengerti oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan (atau lazim disebut sebagai seluruh "khalayak" atau publiknya).[155]

Kindred Leslie (1957)[156] mengemukakan pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai berikut:

> *School public realtion is a process of communication between the school and community for purpse of increasing citizen understanding of educational needs and practices and encouraging intelligent citizen interest and cooperation in the work of improving the school.*
> (Hubungan sekolah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama warganya dalam usaha memperbaiki sekolah)

Definisi yang panjang ini mengandung maksud ganda. Ganda karena kepentingan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak hanya

---

[155] Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 2.

[156] Mahmud, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2015), hal. 166.

untuk kepentingan sekolah, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat. Jadi, di dalamnya terkandung unsur saling melengkapi.

Dengan adanya hubungan sekolah dengan masyarakat, sekolah dapat mengetahui sumber-sumber yang ada dalam masyarakat untuk kemudian didayagunakan untuk kepentingan kemajuan pendidikan anak di sekolah Di pihak lain masyarakat dapat juga mengambil manfaat dengan turut mengenyam dan menyerap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dicapai oleh sekolah. Dari sini kehidupan masyarakat akan ditingkatkan. Masyarakat dapat mengerti dan memahami tujuan pendidikan, kebutuhan-kebutuhan pendidikan, pelaksanaan pendidikan, dan kemajuan pendidikan yang berlangsung di sekolah. Berangkat dari pemahaman tersebut, masyarakat dapat memberikan bantuan kepada sekolah demi kemajuan pendidikan anak-anaknya.

Brown & Mark sebagaimana dikutip Ruslan berpendapat bahwa manajemen humas berarti penelitian, perencanaan pelaksanaan dan pengevaluasian suatu kegiatan komunikasi yang disponsori oleh organisasi, mulai dari pertemuan kelompok kecil hingga berkaitan dengan konferensi press internasional via sateli, dari pembuatan brosur hingga kampanye nasional melalui multimedia, dari pengumuman pelayanan publik hingga menangani kasus manajemen krisis.[157]

Manajemen hubungan masyarakat merupakan komunikasi dua arah antara organisasi dengan publik (masyarakat) secara timbal balik dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama serta pemenuhan kepentingan bersama.[158] Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen humas adalah keseluruhan rangkaian kegiatan yang diorganisasi sedemikian rupa terencana dan berkesinambungan dalam rangka

---

[157]Rosandy Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2007), hal. 31.

[158] *Ibid.,* hal. 119.

menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.

Dengan mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat memudahkan organisasi pendidikan itu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungannya. Lembaga pendidikan lebih mudah menempatkan dirinya di masyarakat dalam arti dapat diterima sebagai bagian dari milik warga masyarakat. Lembaga pendidikan dapat mengikuti arus dinamika masyarakat lingkungannya.

1. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Masyarakat merupakan kelompok sosial antar manusia yang tinggal di suatu tempat, mempunyai tujuan tertentu, mempunyai norma dan aturan yang disepakati bersama. Sebagai bagian dari masyarakat sekolah harus membina hubungan baik dengan masyarakat. Sekolah juga hendaknya ikut berpartisipasi terhadap kegiatan masyarakat yang ada, sebab dengan berpartisipasi pada kegiatan masyarakat merupakan titik tolak untuk bekerja sama dalam usaha meningkatkan hubungan erat antara sekolah dengan masyarakat. Namun harus diingat sampai dimana batas-batas tersebut agar hubungan tersebut tetap terkendali tanpa harus menggangu tugas pokok, hak dan wewenang sekolah, jangan sampai sekolah dieksploitasi dan dikendalikan oleh masyarakat, jika itu sampai terjadi maka sekolah tidak mampu menjadi lembaga pendidikan yang sempurna dan bisa menjadi salah satu wadah untuk mendidik siswa agar menjadi lebih dewasa.

Pentingnya sekolah ikut berpartisipasi dalam kehidupan dan kegiatan masyarakat antara lain :

a. Merupakan alat untuk mengubah citra masyarakat awam terhadap pengertian yang salah tentang semua kebijakan sekolah dan para perangkat/petugas sekolah.
b. Memberikan informasi tentang program dan kebijakan sekolah.
c. Menghilangkan atau mengurangi kritik-kritik tajam terhadap sekolah.

Adapun bentuk-bentuk partisipasi yang dapat ditempuh antara lain:

a. Mengadakan penyuluhan dan ceramah kepada masyarakat misalnya tentang agama, bahaya narkotika, pendidikan pemuda, dan pengenalan tentang pelaksanaan pendidikan di sekolah.
b. Mengadakan bakti social misalnya kerja bakti, pengairan, kebersihan, pemberantasan tiga buta dan lain-lain.
c. Menjadi anggota pengurus organisasi social lainnya.

2. Pengaruh Sekolah terhadap Masyarakat

Pengaruh sekolah terhadap masyarakat pada dasarnya tergantung kepada luas – tidaknya produk serta kualitas dari produk sekolah itu sendiri. Semakin luas sebaran produk sekolah di tengah masyarakat, lebih-lebih bila disertai dengan tingkatan kualitas yang memadahi, tentu produk persekolahan tersebut membawa pengaruh postif dan berarti bagi perkembangan masyarakat bersangkutan. Dalam hubungan ini sekolah bisa disebut sebagai lembaga investasi manusiawi.

Setidaknya ada empat macam pengaruh yang bisa diperankan oleh sekolah terhadap perkembangan masyarakat, yaitu:

a. Mencerdaskan kehidupan bangsa.
b. Membawa virus pembaharuan bagi perkembangan masyarakat.
c. Melahirkan warga masyarakat yang siap dan terbekali bagi kepentingan kerja di lingkungan masyarakat.
d. Melahirkan sikap positif dan konstruktif bagi warga masyarakat sehinga tercipta integrasi sosial yang harmonis di tengah-tengah masyarakat.[159]

Sekolah merupakan satu kelompok kecil yang berdiri di tengah-tengah masyarakat, di mana kelompok masyarakat sekolah adalah

[159] Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kependidikan,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta,1996), hal. 98.

kelompok manusia belajar, di dalamnya terdapat reaksi dan interaksi antar warganya. Adapun warga sekolah hanya meliputi kepala sekolah, guru, murid, perangkat dan petugas administrasi sekolah.

Dalam mengemban fungsi sekolah sebagai lembaga pengembangan masyarakat, guru menjadi kunci utamanya selain sebagai pengajar dan pendidik di sekolah guru juga menjadi pemimpin masyarakat baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah.

3. Pengaruh Masyarakat terhadap Sekolah

Masyarakat memiliki identitas dan karakteristik tersendiri sesuai dengan latar belakang budaya dan keadaan sosial ekonominya. Identitas dan perkembangan masyarakat tersebut sedikit banyak pasti akan berpengaruh terhadap sekolah. Sebab dalam orientasi dan tujuan pendidikan tidak pernah lepas dari keadaan dan kondisi masyarakatnya. Oleh sebab itu wajar bila kurikulum yang digunakan dalam sekolah selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman.

Dengan demikian dapat disimpulkan pengaruh dan peranan masyarakat terhadap sekolah sebagai berikut:[160]

a. Sebagai arah dalam menentukan tujuan
b. Sebagai masukan dalam menentukan proses belajar- mengajar.
c. Sebagai sumber belajar.
d. Sebagai pemberi dana dan fasilitas lainnya.
e. Sebagai laboratorium guna pengembangan dan penelitian sekolah.

Kemudian untuk menggambarkan keadaan sekolah kepada masyarakat ada bebrapa cara atau metode. Dengan gambaran tersebut diharapkan tercipta hubungan yang lebih erat antara sekolah dengan

---

[160] Tim Dosen FKIP UNS, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Surakarta: UNS, 1984), hal.

masyarakat. Indrafachrudin[161] mengungkapkan sebelas teknik yang dapat dilakukan untuk memberikan gambaran tentang sekolah yang perlu diketahui masyarakat, yakni:

1. Laporan Kepada Orang Tua Murid
   Laporan yang diberikan berisi tentang kemajuan anak, aktivitas anak di sekolah, kegiatan sekolah sendiri, dan segala sesuatu yang terjadi di sekolah sehubungan pendidikan anak. Laporan tidak hanya berupa data angka-angka, tapi juga menyangkut informasi yang bersifat diagnostik disertai jalan pemecahannya.

2. *Open House*
   Open house merupakan suatu metode mempersilahkan masyarakat yang berminat untuk meninjau sekolah serta mengobservasi kegiatan dan hasil kerja murid dan guru yang diadakan pada waktu yang telah terjadwal. Pada saat itulah masyarakat dapat melihat langsung proses belajar-mengajar yang berlangsung di sekolah. Masyarakat juga dapat mengontrol sekolah dengan memberikan bantuan baik berupa material maupun spiritual, karena merasa ikut bertanggung jawab atas pendidikan anaknya di sekolah.

3. Kunjungan ke Sekolah (*School Visitation*)
   Kunjungan orang tua murid ke sekolah pada saat pelajaran berlangsung yang dimaksudkan agar para orang tua murid berkesempatan melihat anak-anaknya pada waktu mengikuti pelajaran. Kunjungan ke sekolah ini dapat dilakukan sewaktu-waktu, sehingga mereka dapat melihat kewajaran yang terjadi di sekolah. Bagus kiranya apabila setelah orang tua mengadakan kunjungan ini kemudian diadakan diskusi untuk memecahkan masalah yang timbul menurut pengamatan para orang tua.

4. Kunjungan ke Rumah Murid (*Home Visitation*)
   Kunjungan ke rumah murid dilakukan untuk melihat latar belakang kehidupan murid di rumah. Penerapan metode ini akan

[161] Mahmud, *Pengantar....*, hal. 168-170.

mempererat hubungan antara sekolah dengan orang tua murid, disamping dapat menjalin silaturrahmi antara guru dengan orang tua murid. Masalah-masalah yang dihadapi murid di sekolah dapat dibicarakan secara kekeluargaan dan persahabatan intim.

5. Melalui Penjelasan oleh Staf Sekolah
   Kepala sekolah hendaknya berusaha agar semua personal sekolah turut aktif mengambil bagian dalam menyukseskan program hubungan sekolah dengan masyarakat. Para personal sekolah dapat memberikan penjelasan kepada masyarakat tentang *policy* sekolah, organisasi sekolah dan semua kegiatan sekolah.

6. Buletin atau Majalah Bulanan
   Isi buletin atau Majalah adalah tentang kegiatan sekolah, artikel-artikel guru dan murid (bisa juga artikel dari orang tua murid), pengumuman-pengumuman sekolah, berita-berita sekolah dan masyarakat yang perlu diketahui sekolah dan lainnya.

7. Penerbitan Surat kabar
   Apabila dimungkinkan, sekolah dapat menerbitkan surat kabar sekolah. Isinya menyangkut segala aspek yang menunjang kesuksesan program pendidikan. Berita-berita yang dimuat hendaknya juga berita-berita yang memiliki nilai didik.

8. Gambaran Keadaan Sekolah Melalui Murid
   Murid dapat juga diorong untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang keadaan sekolah. Jangan sampai, atau bahkan murid menyebarkan isu-isu yang tidak baik mengenai sekolah kepada masyarakat.

9. Melalui Radio dan Televisi
   Radio dan televisi memiliki daya yang kuat untuk menyebarkan pengaruh melalui informasi yang disiarkannya. Radio dan televisi cepat sekali membentuk "*public opinion*" yang sangat

dibutuhkan dalam program hubungan sekolah dengan masyarakat.

10. Laporan Tahunan.
    Isi laporan tahunan antara lain mencakup kegiatan yang telah dilakukan, kurikulum, personalia, anggaran dan situasi murid.

11. Pameran Sekolah
    Pameran sekolah merupakan metode yang sangat efektif untuk memberikan gambaran tentang keadaan sekolah dengan berbagai hasil aktivitasnya. Masyarakat dapat melihat secara langsung keadaan sekolah dengan mengunjungi pameran tersebut. Barang-barang yang dipamerkan dapat berupa hasil karya siswa dan guru, alat-alat peraga dan hasil panenan kebun atau sawah (bila ada).

Adapun sumber-sumber masyarakat yang dapat didayagunkan oleh sekolah untuk memajukan proses pendidikan di sekolah adalah[162];

1. Orang sebagai sumber
   Yang dimaksudkan adalah orang-orang dalam masyarakat yang dapat dijadikan "*resource person*", antara lain: alim ulama, perangkat desa, dokter, insinyur, ekonom, Polisi, TNI, Hakim, pedagang, pengrajin, petani sukses, nelayan sukses, dan sebagainya.

2. Tempat sebagai sumber
   Dapat disebutkan di sini tempat yang dapat membantu pendidikan anak antara lain: masjid, perkebunan, pabrik, toko, museum, bank, sekolah, perguruan tinggi, pasar, swalayan, mall, *home industry*, tempat wisata, pegunungan, laboratorium, laut, hutan, sungai, pelabuhan, bandar udara, terminal, stasiun, dan sebagainya.

---

[162]Mahmud, *Pengantar....,* hal. 170.

3. Organisasi masyarakat sebagai sumber
   Misalnya: Karang Taruna, Perkumpulan PKK, Perkumpulan Olahraga dan seni, Perkumpulan keagamaan (Nahdlatul Ulama, Muhammadiyah, Persis, dll), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan sebagainya.

B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Hubungan Masyarakat

Elsbree (1959)[163] telah mengemukakan tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, adalah:

1. Untuk meningkatkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak.
2. Untuk meningkatkan tujuan masyarakat dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Untuk mengembangkan antusiasme atau semangat dalam membantu kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah.

Ketiga macam tujuan tersebut menggambarkan adanya "*a two way traffic*" atau dua arus komunikasi yang saling timbal balik antara sekolah dan masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan baik apabila terjadi kesepakatan antara sekolah dengan masyarakat tentang *policy*, perencanaan, program dan strategi pelaksanaan pendidikan di sekolah. Dengan demikian tidak ada lagi *barrier* atau penghalang dalam melaksanakan program hubungan sekolah dengan masyarakat.

Selain itu, hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain: a) Memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak, b) Memperkokoh serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan c) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasi tujuan tersebut

[163]Mahmud, *Pengantar....,* hal. 167.

banyak cara dilakukan, antara lain dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, maupun program yang akan dilaksanakan. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia kerja.
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan arti pentingnya masing-masing.
3. Kerjasama yang erat antara berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.[164]

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan lembaga pendidikan Islam yang produktif dan berkualitas.

Selain itu, sikap saling percaya akan membuat hubungan sekolah dengan masyarakat menjadi harmonis. Keharmonisan ini, jika bisa dipertahankan dalam waktu lama akan membuahkan rasa saling memiliki (*sense of belonging*) masyarakat terhadap sekolah/lembaga pendidikan. Jika masyarakat sudah merasa memiliki sekolah, maka masyarakatpunakan merasa ikut bertanggung jawab terhadap sekolah. Dengan demikian, maka dukungan masyarakat baik dalam bentuk materi maupun dalam bentuk ynag lain akan lebih mudah diperoleh sekolah.

Untuk bisa menumbuhkan *sense of belonging* masyarakat terhadap sekolah, sekolah mesti sebanyak mungkin menjalin komunikasi dengan masyarakat. Untuk bisa menghasilkan komunikasi yang efektif, yang berupa saling pengertian dan hubungan yang semakin baik, maka sekolah perlu:

---

[164] Rosandy Ruslan, *Manajemen....,* hal. 51.

1. Bersikap terbuka dan jujur terhadap masyarakat melalui jalinan komunikasi timbal balik yang saling menghargai.
2. Mampu menyerap aspirasi masyarakat tentang pendidikan yang diharapkan masyarakat
3. Berusaha untuk memahami keadaan masyarakat, baik dari segi sosial budaya maupun ekonomi masyarakat
4. Menterjemahkan kondisi masyarakat tersebut melalui program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat

Adapun secara terinci manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah sebagai berikut:[165]

Tabel 7.1: Manfaat Humas

Bagi Lembaga Pendidikan	Bagi Masyarakat
1. Memperbesar dorongan mawas diri 2. Memudahkan memperbaiki pendidikan 3. Memperbesar usaha meningkatkan profesi mengajar 4. Konsep masyarakat tentang guru/dosen menjadi benar 5. Mendapatkan koneksi dari kelompok masyarakat 6. Mendapat dukungan moral dari masyarakat 7. Memudahkan meminta bantuan material dari masyarakat 8. Memudahkan pemakaian media pendidikan di masyarakat 9. Memudahkan pemanfaatan nara sumber	1. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya. 2. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan 3. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan 4. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan

[165] Made Pidarta, *Analisis Data Penelitian-Penelitian Kwalitatif,* (Surabaya: Unesa Press, 2006), hal. 191-195.

Kerja sama dan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan memerlukan kesadaran masyarakat akan arti penting peran mereka dalam peningkatan kualitas pendidikan Islam. Untuk menghasilkan kerja sama dan tingkat partisipasi yang tinggi, pertama kali sekolah harus menyadarkan masyarakat akan peran mereka dalam pembangunan pendidikan Islam. Setelah kesadaran itu tercapai, sekolah mesti melakukan komunikasi secara lebih intensif dengan masyarakat agar kesadaran masyarakat berbuah dukungan. Untuk itu manajemen hubungan sekolah masyarakat perlu dikelola dengan lebih baik dan profesional.

Peran serta masyarakat dalm pendidikan diatur dalam UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 54, yaitu:

1. Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.
2. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Secara spesifik, pada pasal 56 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa di masyarakat terdapat dewan pendidikan dan komite sekolah yang berperan:

1. Masyarakat, berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah.
2. Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan di tingkat nasional, provensi, dan kabupaten yang tidak mempunyai hubungan hirarkis.
3. Komite sekolah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan

pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.[166]

C. Manajemen Hubungan Masyarakat (Humas)

1. Perencanaan *(Planning)*

Mengenai perencanaan dalam humas ini, al-Qur'an menyatakan:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr: 18)

Sebelum merumuskan program, sekolah perlu mengetahui secara pasti seperti apa citra sekolah di mata masyarakat. Hal ini identik dengan prinsip militer yang harus senantiasa dipegang teguh dalam setiap pertempuran. Kemenangan tidak mungkin dicapai jika situasinya tidak dipahami dengan benar. Untuk memahami situasi memerlukan informasi. Kalau mendasarkan segala sesuatunya hanya pada dugaan, perkiraan atau bahkan angan-angan saja, maka bisa dipastikan bahwa akan kehilangan arah dan program tadipun mengalami kegagalan. Kegiatan humas yang sebenarnya tidaklah berupa perekayasaan atau pemolesan publivitas guna memunculkan suatu citra yang lebih indah dari aslinya.

---

[166]Hadiyanto, *Mencari Sosok .....,* hal. 85-86.

Adapun kegiatan humas yang sebenarnya senantiasa menjunjung tinggi kebenaran dan kejujuran. Segala program humas baik itu program yang berjangka panjang maupun program yang berjangka pendek harus direncanakan dengan cermat dan hati-hati sedemikian rupa sehingga akan diperoleh hasil-hasil yang nyata.

Adapun alasan-alasan diadakannya perencanaan humas adalah:

a. Untuk menetapkan target-target operasi humas yang nantinya akan menjadi tolak ukur atau segenap hasil yang diperoleh.
b. Untuk memperhitungkan jumlah jam kerja dan berbagai biaya yang dibutuhkan.
c. Untuk memilih prioritas-prioritas yang paling penting guna menentukan:
    - Jumlah program
    - Waktu yang diperlukan guna melaksanakan segenap program humas yang telah diprioritaskan tersebut.
d. Untuk menentukan kesiapan atau kelayakan pelaksanaan berbagai upaya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan jumlah dan kualitas.
    - Personal yang ada
    - Daya dukung dari berbagai peralatan fisik seperti: alat-alat kantor, dsb
    - Serta anggaran dana yang tersedia

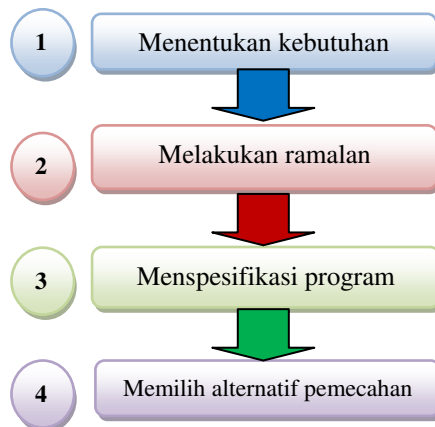
Perencanaan merupakan proses pemilihan alternatif dan proses mengaitkan pengetahuan, fakta, imajinasi dan asumsi masa depan, serta formulasi tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan merupakan proses di mana mengadaptasi dirinyan dengan berbagai sumber untuk mengubah lingkungan dan kekuatan-kekuatan internal yang ada di dalam sistem itu sendiri.[167]

---

[167] Endang Soenaryo, *PengantarTeori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendekatan sistem,* (Yogyakarta: Mitra Gama Widya 2000), hal 36-37.

Adapun manfaat perencanaan manajemen humas antara lain, yaitu :

a. Mengefektifkan dan mengefesienkan koordinasi atau kerja sama antara pihak yang terkait.
b. Mengefesienkan waktu, tenaga, upaya, dan biaya.
c. Menghindari resiko kegagalan dengan tidak melakukan perkiraan atau perencanaan tanpa arah yang jelas atau kongkret .
d. Mampu melihat secara keseluruhan kemampuan operasional organisasi, pelaksanaan, komunikasi, target, dan sasaran yang hendak dicapai di masa mendatang.
e. Menetapkan klasifikasi rencana strategis sesuai dengan kebijakan jangka panjang, rencana tetap yang dapat dilakukan berulang-ulang dan rencana tertentu

Apapun jenis perencanaan itu, ia selalu mengikuti langkah-langkah tertentu, langkah itu tidak persis sama antara yang dilakukan seorang ahli dengan ahli-ahli lainnya. Langkah-langkah tersebut adalah:[168]

Gambar 7.1: Langkah-Langkah Perencanaan Humas

[168] Made Pidarta, *Manajemen* ....., hal. 226.

a. Menentukan kebutuhan, kemudian memprioritaskan satu atau beberapa daripadanya menjadi tujuan perencanaan.
b. Melakukan ramalan dan menentukan program serta alternatif-alternatif pemecahannya.
c. Menspesifikasi program.
d. Memilih alternatif pemecahan.

2. Pengorganisaian *(Organizing)*

Untuk mencapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, diperlukan kerjasama antara semua anggota organisasi, proses ini disebut pengorganisasian.

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam al- Qur'an. Firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 103:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ
إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ
عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ
ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Al-Imran: 103)

Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.[169]

Pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif diantara pekerja. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan pembagian tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktifitas yang hendak dilakukan oleh manajemen humas. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian diperlukan tahapan sebagai berikut:

a. Mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai
b. Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktifitas tertentu
c. Klasifikasi aktifitas dalam kesatuan yang praktis.[170]

3. Pengaktifan *(Actuating)*

Setelah setiap personalia mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab, tibalah saatnya pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Proses ini disebut pengaktifan. Pengaktifan adalah kegiatan menggerakkan semua personalia agar melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaktifan bisa juga disebut penggerakan (*actuating*), pemimpinan (*leading*), atau pengarahan (*directing*). Penggerakan dimaksudkan sebagai upaya untuk membuat semua anggota kelompok mau bekerja dan bersedia mengembangkan segenab pikiran dan

[169] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 71.

[170] Siswanto, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal. 73-75.

tenaganya untuk melakukan tugas pekerjaannya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfiman dalam surat al-Kahfi ayat 2:

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعْمَلُونَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

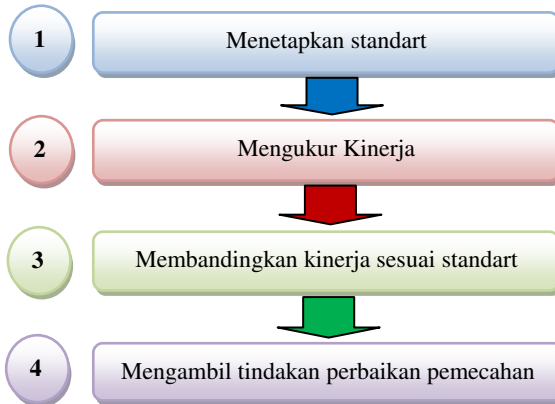
sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik, (QS.Al-Kahfi: 2)

4. Pengendalian *(Evaluating)*

Dalam pengendalian mengukur ke arah tujuan tersebut dan memungkinkan untuk didekteksi penyimpangan dari perencanaan dengan tepat pada waktunya untuk melakukan tindakan perbaikan sebelum penyimpangan menjadi jauh. Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya lembaga pendidikan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efesien dan efektif guna mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan batasan di atas terdapat empat langkah pengendalian sebagai berikut yaitu:

a. Menetapkan standart dan metode untuk pengukuran kinerja

b. Mengukur kinerja
c. Membandingkan kinerja sesuai dengan standart
d. Mengambil tindakan perbaikan

Gambar 7.2: Langkah-Langkah Pegendalian Humas

Aktifitas perencanaan sebagai kunci awal pelaksanaan aktifitas organisasi sedangkan aktifitas pengendalian sebagi kunci akhir untuk evaluasi aktifitas yang telah dilaksanakan sekaligus melakukan tindakan perbaikan apabila perlu.[171]

Mengenai fungsi pengendalian ini, Allah SWT., berfirman di dalam al-Qur'an sebagai berikut:

وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مِن دُونِهِۦٓ أَوۡلِيَآءَ ٱللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيۡهِمۡ وَمَآ أَنتَ عَلَيۡهِم بِوَكِيلٍ ۝٦

dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka. (QS.Asy-Syuraa: 6)

[171] Siswanto, *Pengantar* ..., hal. 141.

فَإِنۡ أَعۡرَضُواْ فَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ عَلَيۡهِمۡ حَفِيظًاۖ إِنۡ عَلَيۡكَ إِلَّا ٱلۡبَلَٰغُۗ وَإِنَّآ
إِذَآ أَذَقۡنَا ٱلۡإِنسَٰنَ مِنَّا رَحۡمَةٗ فَرِحَ بِهَاۖ وَإِن تُصِبۡهُمۡ سَيِّئَةُۢ بِمَا قَدَّمَتۡ
أَيۡدِيهِمۡ فَإِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ كَفُورٞ ٤٨

jika mereka berpaling Maka Kami tidak mengutus kamu sebagai Pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami Dia bergembira ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena Sesungguhnya manusia itu Amat ingkar (kepada nikmat). (QS. Asy-Syuraa: 48)

Wallahu A'lam.

8

MANAJEMEN PENGENDALIAN MUTU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Mutu adalah sesuatu yang dianggap salah satu bagian penting, karena mutu pada dasarnya menunjukkan keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk lainnya. Peningkatan mutu merupakan usaha dari setiap lembaga yang tidak hanya penghasil produk barang tetapi juga produk jasa. Demikian halnya dalam pendidikan, mutu merupakan bagian penting untuk diperhatikan.

Sallis[172] mengungkapka "*quality is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance, many people find quality an enigmatic concept. It is perplexing to define and often difficult to measure*". Kualitas adalah bagian penting dari seluruh agenda dalam organisasi dan meningkatkan kualitas mungkin adalah tugas yang paling penting yang dihadapi institusi manapun. Namun, meskipun penting, banyak terjadi perbedaan pendapat tentang konsep dai kualitas yang baik.

---

[172] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2005), hal. 1.

Upaya dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang terus menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolan/ manajemen pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus-menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai.

Sikap profesionalisme yang mendukung suatu mutu sangat dihargai dalam Islam. Allah SWT. berfirman dalam surat Al-Isra ayat 84:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya. (QS. Al-Isra': 84)

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Goetsch dan David menyebutkan definisi kualitas yang diterima secara umum menyangkut elemen-elemen berikut:[173]

1. Mempertemukan harapan pelanggan (*customer*).
2. Menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan.
3. Kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas.

Jadi kualitas merupakan sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses dan lingkungan.

Prinsipnya bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri kualitas adalah pemahaman bahwa:

---

[173] Davis L Goetsch dan Stanley B Davis. *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service,* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), hal. 47.

1. Kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang.
2. Perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil.
3. Perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan.
4. Perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan.
5. Perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif dan komitmen mutlak dari semua manajemen.[174]

Manajemen mutu pendidikan dapat dinyatakan sebagai karakteristik yang harus dipelihara secara kontinu guna memenuhi kebutuhan dan kemauan pelanggan atau masyarakat.

B. Tujuan Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Pendidikan yang bermutu merupakan harapan dan tuntutan seluruh *stakeholder* pendidikan. Semua orang tentu lebih suka menuntut ilmu di lembaga pendidikan yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini maka sekolah/lembaga pendidikan Islam harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ditinggalkan dan mampu erkompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya.

Tujuan dari manajemen mutu pendidikan Islam, adalah:

1. Untuk memelihara dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan (*sustainable*) yang dijalankan secara sistemik untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Pencapaian ini membutuhkan sebuah manajemen yang efektif agar tujuan tersebut tidak

---

[174] Musfirotun Yusuf, "Membangun Manajemen Mutu Pendidikan Menghadapi Tantangan Global", dalam Jurnal *Forum Tarbiyah*, Volume 7, Nomor 1, Juni 2009, hal. 57.

mengecewakan bagi para pelanggan atau masyarakat. Karena itu lembaga pendidikan harus mengambil peran aktif mewujudkan keinginan *stakeholders.*

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُم بِٱلْأَخْسَرِينَ أَعْمَٰلًا ﴿١٠٣﴾ ٱلَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿١٠٤﴾

Katakanlah: "Apakah akan Kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya?" Yaitu orang-orang yang telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya. (QS. Al-Kahfi: 103-104)

2. Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultul, sosial ekonomi masyarakat dan kompleksitasgeografis.
3. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu manajemen merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tataran lembaga pendidikan.[175]

Membangun manajemen mutu pendidikan harus menjadi agenda dan kerja nyata untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan visi dan misi baru.

Di lingkungan lembaga pendidikan, konsep manajemen mutu pendidikan secara sederhana dapat dilihat dari perolehan angka hasil ujian atau bagaimana alumni lembaga pendidikan tersebut dapat mengaplikasikan perolehan ilmu pengetahuannya dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat. Atau dengan kata lain mereka dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuannya meliputi ranah *kognitif, afektif,* dan *psikomotorik..*

---

[175] *Ibid*, hal. 58.

C. Strategi Dasar Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) merupakan dasar hukum penyelenggaraan dan reformasi sistem pendidikan nasional. Undang-undang tersebut memuat visi, misi, fungsi, dan tujuan pendidikan yang bermutu, relevan, dan kebutuhan masyarakat yang berdaya saing dalam kehidupan global.

Untuk mengukur pendidikan yang berkualitas tentunya diperlukan kriteria/indikator. Sallis[176] berpendapat bahwa ada banyak indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan, antara lain: *1) high moral values; 2) excellent examination results; 3) the support of parents, business and the local community; 4) plentiful resources; 5) the application of the latest technology; 6) strong and purposeful leadership; 7) the care and concern for pupils and students; 8) a well-balanced and challenging curriculum.* Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah/madrasah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) nilai-nilai moral/karakter yang tinggi; 2) hasil ujian yang sangat baik; 3) dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; 4) sumber daya berlimpah; 5) implementasi teknologi terbaru; 6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); 7) kepedulian dan perhatian kepada siswa; 8) kurikulum yang seimbang dan relevan.

Taylor, West dan Smith pada lembaga CSF *(Central for the School of the Future) Utah State University* mengungkapkan indikator sekolah bermutu adalah: 1) dukungan orang tua, 2) kualitas pendidik, 3) komitmen peserta didik, 4) kepemimpinan sekolah, 5) kualitas pembelajaran, 6) manajemen sumber daya di sekolah 7) kenyamanan sekolah.[177]

---

[176] Edward Sallis, *Total Quality ....,* hal. 1-2.

[177] Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Jurnal Itqan*, Vol. VII, No. 1, Januari-Juni 2016, hal. 106.

Di samping kriteria di atas, Sitompul[178] menambahkan kualitas pendidikan yang berhasil ditandai dari:

1. Tingginya rasa kepuasan pengajaran, termasuk tingginya pengharapan murid,
2. Tercapainya target kurikulum pengajaran,
3. Pembinaan yang sangat baik terhadap spiritual, moral, sosial dan pengembangan budaya pengajar,
4. Tidak ada murid yang bermasalah dalam kejiwaan atau resiko emosional
5. Tidak ada pertentangan antara hubungan murid dengan para guru/staf.

Ciri-ciri mutu pendidikan menurut Yusuf, adalah sebagai berikut:

1. Memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum.
2. Dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu.
3. Memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional.
4. Memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efesiensi kegiatan belajar mengajar.[179]

Adapun strategi dasar untuk mencapai manajemen mutu pendidikan Islam adalah:

1. Mengidentifikasi kekurangan dan masalah yang ada di lembaga.
2. Mengadopsi filosofis mutu.
3. Secara terus-menerus melakukan usaha-usaha perbaikan mutu.
4. Melibatkan semua orang yang bersangkutan dengan pendidikan.[180]

---

[178] H. Sitompul, “Pendidikan Bermutu di Sekolah”. dalam Syafaruddin dan Mesiono (Ed.), *Pendidikan Bermutu Unggul* Bandung. Ciptapustaka Media, 2006), hal. 57.

[179] *Ibid.*

[180] Musfirotun Yusuf, Membangun...., hal. 57.

Gambar 8.1: Strategi Dasar Mencapai Manajemen Mutu Pendidikan

D. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

Memperhatikan kriteria serta indikator sekolah/madrasah atau lembaga pendidikan bermutu sebagaimana dipaparkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan/sekolah Islam yang bermutu dapat ditingkatkan apabila sekolah/lembaga pendidikan Islam memiliki: 1) dukungan dari pemerintah, 2) Kepemimpinan Kepala sekolah yang efektif, 3) Kinerja guru yang baik, 4) kurikulum yang relevan, 5) lulusan yang berkualitas, serta 6) dukungan masyarkat dan orang tua siswa.

1. Dukungan Pemerintah

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (UUD 1945) mengamanatkan bahwa Pemerintah Negara Indonesia harus dapat mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa adalah dengan cara meningkatkan mutu pendidikan serta pemerataannya pada setiap wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Pemerintah telah banyak berupaya dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Misalnya peningkatan anggaran pendidikan 20% dari APBN dan APBD, bantuan operasional sekolah (BOS), sertifikasi guru dan peningkatan kesejahteraannya, standarisasi dan akreditasi sekolah serta berbagai kebijakan lainnya. Pemerintah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia, mulai dari ketersediaan sarana dan prasarana sampai pada penyiapan pendidik/guru dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

Selain penyediaan sarana prasarana dan sumberdaya manusia, peranan lain dari pemerintah yang tidak kalah pentingnya ialah memastikan bahwa penyelenggaran pendidikan bebas dari kepentingan, intervensi serta hal-hal lainya yang dapat menggangu dan menghambat tercapainya tujuan pendidikan yang berkualitas. Oleh sebab itu, maka diperlukan komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari pemerintah, baik pemerintah pusat, provinsi maupun daerah.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam organisasi pendidikan Islam kepemimpinan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kefektifan organisasinya/ sekolahnya. Dalam dunia pendidikan atau yang lebih spesifiknya di sekolah/madrasah, pemimpinnya disebut dengan Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah.

Sebagai pemimpin di dalam sekolah maka Kepala Sekolah dituntut agar dapat menciptakan sekolah/madrasah yang bermutu, apalagi pada zaman sekarang ini yang serba dinamis dan perubahan-perubahan harus direspon cepat agar dapat mengikuti perkembangan zaman serta tuntutan *stakeholder* pendidikan sehingga menciptakan lulusan-lulusan terbaik.

Sebagai pemimpin/manajer dalam pendidikan, kepala sekolah dituntut memilki intelegensia yang tinggi dalam menjalankan roda

organisasinya/sekolah. Kydd, Crawford dan Riches[181] (2004) menyatakan intelegensia manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah adalah, seagai berikut: (1) mencipta, (2) merencanakan, (3) mengorganisasikan, (4) berkomunikasi, (5) memotivasi, (6) mengevaluasi. Enam intelegensia tersebut merupakan mutlak diperlukan oleh kepala sekolah guna mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien.

3. Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak dalam pendidikan (proses pembelajaran), sebab guru adalah orang yang berhadapan langsung dengan peserta didik. Untuk itu guru harus mampu bekerja dengan baik sehingga peserta didik yang dihasilkan akan memilki kompetensi yang sesuai dengan harapan.

Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi.[182]

Dalam proses pendidikan guru memiliki peranan sangat penting dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan dan kemandirian. Dalam melaksanakan tugasnya guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tetapi juga memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan (*uswah hasanah*) bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat.[183]

---

[181]A. Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), hal. 109-111.

[182]Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 8, guru yang baik dituntut memiliki empat (4) kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

[183]Saiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 99.

4. Kurikulum yang Relevan

Pentingnya kurikulum yang baik dan relevan ialah sebagai salah satu upaya dalam peningkatan mutu pendidikan. Pengembangan kurikulum merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan dalam upaya pencapain tujuan pendidikan. Hal ini dilakukan guna merelevansikan/menyelarasakan antara mutu lulusan dengan perkembangan/tuntutan zaman, agar peserta didik mampu bersaing di masa depan (relevansi).

5. Lulusan yang Berkualitas

Lulusan yang bermutu merupakan tujuan utama dalam pendidikan. Sesuai dengan Pasal 2 Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan pada Pasal 3 menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Lulusan yang bermutu memilki kemampuan/kompetensi pada aspek kognitif saja, afektif , dan psikomotorik, ini sesuai dengan PP 32 tahun 2013 tentang Standart Nasional Pendidikan pasal 25 ayat 4 dinyatakan standar kompetensi lulusan sebagaimana mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

6. Dukungan Orang Tua dan Masyarakat

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama semua elemen bangsa, mulai dari pemerintah baik pusat maupun daerah, dunia usaha

dan industri, dan seluruh lapisan masyarakat. Masyarakat adalah orang-orang yang bersentuhan langsung dengan dunia pendidikan, untuk itu masyarakat dan orang tua memiliki peranan penting dalam kemajuan pendidikan. Tanpa dukungan masyarakat[184], pendidikan tidak akan berhasil dengan maksimal.

Secara umum dapat dipahai bahwa tujuan adanya kerjasama orang tua dan masyarakat dengan sekolah adalah usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Besarnya peranan yang harus dilakukan/diambil oleh masyarakat dan orang tua tentu bermaskud untuk pencapain mutu pendidikan. Hal ini tentunya harus terus diupayakan dan ditingkatkan oleh pihak sekolah. Sekolah harus mampu menjaga hubungan baik dan harmonis dengan masyarakat dan orang tua guna membantu usaha-usaha sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Wallahu A'lam.*

---

[184] Dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan beberapa peran yang dapat dilakukan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, yang diatur dalam pasal 54 ayat 1, peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanaan pendidikan. Kemudian dalam pasal 2 dinyatakan bahwa masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana dan pengguna hasil pendidikan. Sedangkan hak dan kewajiban masyarakat diatur dalam pasal 8 dan 9, masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Masyarakat wajib memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.

“*Bagi Allah ada hamba-hamba-Nya yang dikhususkan melayani kebutuhan-kebutuhan orang banyak. Mereka berlindung kepadanya untuk memenuhi kebutuhan mereka. Orang-orang itlah yang aman dari azab Allah*”.
(HR. Atthabrani)

9

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perubahan dapat dibedakan atas dua macam, yaitu: perubahan tidak berencana dan perubahan berencana. Perubahan tidak berencana terdiri dari perubahan karena perkembangan *(developmental change)* dan perubahan secara tiba-tiba (*accidental change),* sedangkan perubahan berencana adalah perubahan yang disengaja/bahkan direkayasa oleh pihak manajemen.

Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri. Bahkan kita sering berfikir

tentang perubahan padahal justru pada saat itu sedang terjadi perubahan.

B. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan menurut Potts dan LaMarsh sebagaimana dikutip Arifana adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.[185] *Australian National Training Authority* memberi mendefinisikan manajemen perubahan sebagai sebuah aktivitas strategis yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan proses.[186] Sedang Winardi berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.[187]

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa manajemen perubahan ialah suatu aktifitas strategis yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan itu.

Berkenaan dengan manajemen perubahan ini, Allah SWT. Berfirman:

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ

---

[185]Dian Arifana, *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember*, (Jember: FE Unej, tt), hal. 348.

[186] *Ibid.*

[187]Muhammad Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi", dalam jurnal *EduTech* Volume 3, Nomor 1 Maret 2017, hal. 122.

Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.... (QS. Ar-Ra'd: 11)

"Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya," (QS. An-Najm: 39)

Perubahan manajemen memiliki pendekatan yang sistematis untuk berurusan dengan perubahan, baik dari perspektif sebuah organisasi dan pada tingkat individu. Sobirin[188] menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu: (1) perubahan perangkat keras organisasi *(hard system tools)* atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi *(soft system tools)* atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannnya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan

---

[188]Achmad Sobirin, "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik", Edisi Khusus Jurnal *Siasat Bisnis On Human Resources,* Tahun 2005.

organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

C. Teori-teori Manajemen Perubahan[189]

1. Teori Motivasi

Beckhard dan Harris menyimpulkan perubahan akan berubah bila ada sejumlah syarat, yaitu:

a. Manfaat-biaya. Maksudnya bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan.
b. Persepsi hari esok. Maksudnya manusia dalam organisasi melihat hari esok dipersepsikan lebih baik.
c. Ketidakpuasan, bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang yang diatasi pimpinan.

Cara yang praktis, bahwa ada praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang. Hal ini menunjukan pentingnya efisiensi dalam perubahan, agar manfaat yang diperoleh cukup memotivasi perubahan. Oleh karenanya, diperlukan upaya-upaya mendiskreditkan keadaan sekarang sebagai keadaan yang buruk, sehingga kita merasa perlu untuk segera bergerak. Agar kita lebih fokus ke hari depan dari pada berbicara tentang masa lalu yang telah memberikan dampak negative pada hari ini.

2. Teori Proses Perubahan Manajerial

Teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stress dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan. Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal berikut ini:

---

[189] Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen ....*, hal. 122-123.

- Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan.
- Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
- Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system dan sebagainya.

3. Teori Perubahan Alfa, Beta, dan Gamma

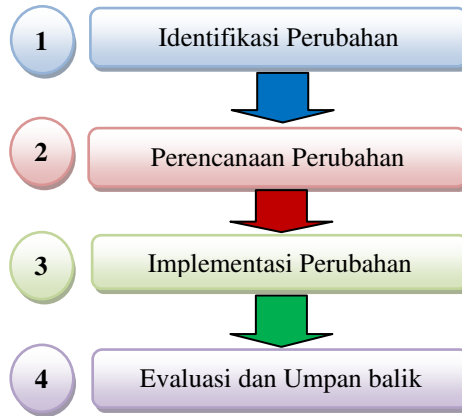
Teori ini merupakan perkembangan dari teori OD *(Organization Development)* yang dianjurkan oleh Gollembiewski dkk. salah satu bentuk intervensi atau pendekatan yang dilakukan dalam OD adalah *team-building* yang bertujuan untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya kepercayaan dan komitmen.

4. Teori *Contingency*

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Shmid pada tahun 1973. Teori ini berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Teori *Contingency* juga dikenal orang sebagai teori situasional. Mengingat kompleksitas lingkungan-lingkungan dan organisasi-organisasi. Menurut teori ini, strategi yang dipilih guna menghadapi situasi tertentu, tergantung pada tipe situasi yang dihadapi, atau ia bersifat kontingen pada situasi yang ada. Teori ini lebih cocok digunakan oleh seorang pemimpin dalam organisasi-organisasi yang akan mengelola suatu perubahan. Seseorang dapat memilih gaya kepemimpinannya, mulai dari sangat otoratif hingga partisipatif.

D. Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Secara umum proses manajemen perubahan meliputi kegiatan: perancangan perubahan, implementasi perubahan, dan pengendalian perubahan. Bagaimana proses perubahan

dikembangkan mengacu pada keberhasilan upaya perubahan itu sendiri.

Gambar 9.1: Tahap-tahap manajemen Perubahan

Adapun tahap-tahap manajemen perubahan sebagaimana gambar 9.1 di atas ada empat, yaitu:[190]

1. Tahap identifikasi perubahan
   Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

2. Tahap perencanaan perubahan
   Pada tahap perencanaan ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

---

[190] Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen ....*, hal. 123-124.

قَالَ تَزۡرَعُونَ سَبۡعَ سِنِينَ دَأَبٗا فَمَا حَصَدتُّمۡ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلٗا مِّمَّا تَأۡكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأۡتِي مِنۢ بَعۡدِ ذَٰلِكَ سَبۡعٞ شِدَادٞ يَأۡكُلۡنَ مَا قَدَّمۡتُمۡ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلٗا مِّمَّا تُحۡصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأۡتِي مِنۢ بَعۡدِ ذَٰلِكَ عَامٞ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعۡصِرُونَ ﴿٤٩﴾

Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (QS. Yusuf: 47-49)

Ayat ini menunjukkan bahwa Nabi Yusuf as. Merencanakan program untuk beberapa tahun ke depan. Bahwa perencanaan untuk berubah tidak menafikan keimanan, tapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al-asbab* (menjalankan sebab). Perncanaan adalah tindakan yang legal secara syar'i.

Firman Allah yang menyuruh kaum muslimin untuk mempersiapkan diri menjadi dalil yang kuat bagi pentingnya perencanaan perubahan di masa depan:

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ

dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang ...... (QS. Al-Anfal: 60).

3. Tahap implementasi perubahan

Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

4. Tahap evaluasi dan umpan balik
   Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilaku-kan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat diumpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.
   Mengenai evaluasi ini Allah SWT. berfirman:

   أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتۡرَكُوٓاْ أَن يَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا وَهُمۡ لَا يُفۡتَنُونَ ﴿٢﴾ وَلَقَدۡ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِهِمۡۖ فَلَيَعۡلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُواْ وَلَيَعۡلَمَنَّ ٱلۡكَٰذِبِينَ ﴿٣﴾

   Apakah manusia itu mengira, bahwa mereka dibiarkan saja mengatakan: "kami telah beriman" sedang mereka belum diuji lagi?. Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya. Dia mengetahui orang-orang yang dusta. (QS. Al-Ankabut: 2-3)

E. Strategi Manajemen Perubahan

Ada beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan, antara lain:[191]

1. *Political strategy*: Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
2. *Economic Strategy:* Pemahaman dalam memegang posisi

[191] Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen ....,* hal. 124.

pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.

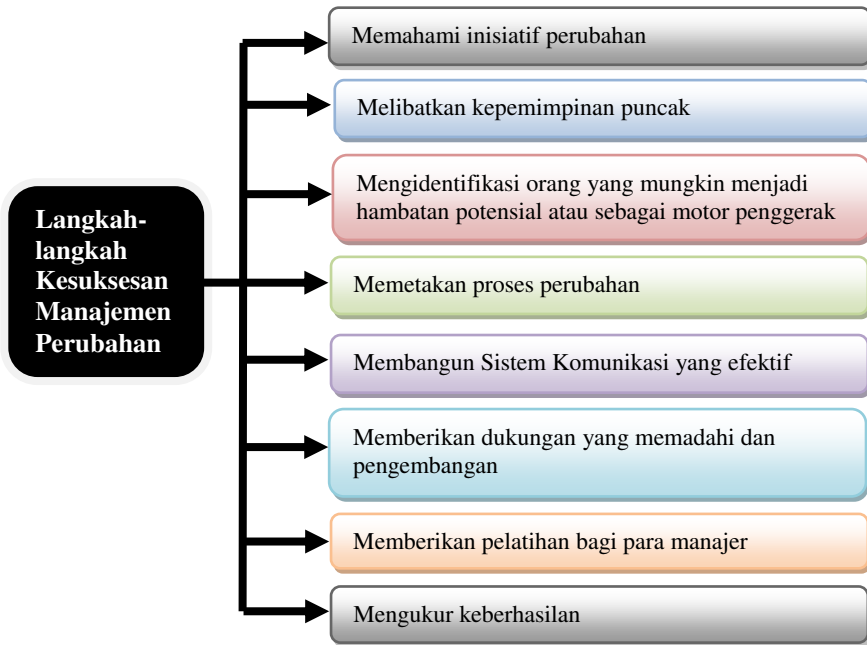
3. *Academic Strategy*: Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yang dapat diterima oleh akal sehat (rasio).
4. *Enginering Strategy*: Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
5. *Military Strategy*: Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/paksaan.
6. *Confrontation Strategy*: Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
7. *Applied Behavioral Science Model*: Pemahaman terhadap ilmu perilaku.
8. *Followship Strategy*: Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

F. Kesuksesan Manajemen Perubahan

Berhasil tidaknya suatu perubahan dapat diketahui manakala sebelumnya sudah ditetapkan apa yang harus berubah atau perubahan apa yang harus terjadi. Perubahan apa yang harus terjadi merupakan indikasi yang menunjukkan pada dimensi isi yang harus dikelola. Penjabarannya dituangkan pada hal-hal yang mencakup kepentingan dari perubahan (*purpose*), tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan (*goals*), dan target atau sasaran-sasaran yang mau dicapai (*objectives*).[192]

---

[192]Aceng Muhtaram Mirfani, "Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar", dalam Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Volume XXIII, Nomor 1, April 2016, hal. 64.

Lebih lanjut, sebuah kesuksesan perubahan manajemen dapat melalui beberapa langkah-langkah lain, sebagaimana pendapat Deborah sebagaimana gambar 5 berikut:[193]

Gambar 9.2: Langkah-langkah Kesuksesan Manajemen Perubahan Deborah

Berdasarkan gambar 9.2 di atas, maka langkah kesuksesan mnajemen perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memahami inisiatif perubahan

---

[193]Jaluanto dan Nouke Axon Komansilan, "Kepemimpinan dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan manajemen (*Leading to Change Management*)", dalam Jurnal *Serat Acitya*, Untag Semarang, hal. 99-100.

Untuk membuat rencana yang efektif, manajemen puncak perlu mengtahui apa yang terjadi selama perubahan sebelumnya sebelum inisiatif perubahan dijalankan. Ini berarti bekerja dengan para pemimpin dan karyawan untuk mempelajari bagaiman untuk berhasil, apa yang tidak berhasil dan apa kesenjangan perlu diisi.

2. Melibatkan kepemimpinan puncak
   Untuk mencapai keberhasilan terbaik, sangat penting, perlu keterlibatan para pemimpin senior, termasuk CEO, yang berada di balik usaha perubahan manajemen. Memang, para pemimpin perlu untuk mendorong perubahan di seluruh organisasi. Untuk itu, praktisi HR harus menunjukkan kepada eksekutif bahwa perubahan manajemen merupakan sebuah kebutuhan untuk memastikan strategi manajemen selaras dengan strategi bisnis.

3. Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak

   لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا وُسۡعَهَاۚ ٢٨٦

   Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ....(QS. Al-Baqarah: 286)

   Dari identifikasi ini, pihak manajemen puncak dengan menggunakan penilaian tertentu dapat membantu individu untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Mereka mungkin juga meminta karyawan untuk berbagi temuan dengan manajer mereka, yang dapat membantu membangun kesadaran tentang bagaimana mereka bereaksi saat terjadi perubahan. Manajer juga dapat menggunakan hasil temuan untuk membuat profil tim dan membahas bagaimana perilaku individu yang dapat mempengaruhi dinamika kelompok. Dalam proses ini, mereka juga dapat merujuk kepada penilaian tersebut untuk menciptakan kebersamaan, menemukan hambatan potensial dan jalan keluarnya atau bahkan menemukan bawahan yang dapat dijadikan motor penggerak perubahan di tingkat bawah.
   Sabda Nabi SAW. yang artinya: "*Manusia itu ibarat seratus*

onta yang hampir tidak ditemukan yang siap memikul beban." (HR. Buhari)

4. Memetakan proses perubahan
   Yang paling penting adalah penentuan bidang utama yang menyebabkan karyawan cenderung terpengaruh-apa pun- dari suatu sistem manajemen kinerja yang baru karena reorganisasi tim. Kemudian, menempatkan sistem di tempat yang tepat untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Juga dapat mempertimbangkan restrukturisasi system penghargaan untuk memperkuat perilaku tertentu.

5. Membangun sistem komunikasi yang efektif
   Mengkomunikasikan visi dan merencanakan, serta meyakinkan visi bagi seluruh anggota organisasi. Ini berarti membangun kinerja sistem manajemen meskipun melalui intranet biasa.

6. Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan
   Manajer lini memimpin karyawan melalui perubahan. Ini mungkin berinteraksi melalui kelompok atau satu-satu karyawan, tergantung pada keadaan. Dalam beberapa kasus, sangat membantu manajer jika bersama-sama karyawan terlibat proses perubahan sehingga menjadi pengalaman yang berharga. Pada saat yang sama, manajer harus mengadakan pertemuan khusus dengan setiap anggota tim.

7. Memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan
   Hal ini diperlukan agar manajer dapat mendorong perubahan melalui organisasi. Jika mereka tidak dapat secara efektif mengkomunikasikan visi dan strategi dan terlibat dalam tim melalui proses, inisiatif perubahan akan tidak berhasil. Manajer perlu memberikan kejelasan peran dan memastikan karyawan selaras dengan strategi baru untuk memenuhi standar kinerja dan mencapai tujuan.

8. Mengukur keberhasilan

Mendefinisikan kesuksesan di awal dan metrik yang akan digunakan untuk menilai apakah organisasi sudah mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai contoh, dalam beberapa kasus, perlu mengukur kemampuan seorang manajer yang memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan tentang perubahan. Dalam situasi seperti ini, mungkin tepat untuk meminta laporan dan langsung melakukan evaluasi mengenai interaksi mereka. Di sisi lain, jika keberhasilan didefinisikan sebagai bagaimana organisasi secara keseluruhan mengelola perubahan, maka meminta karyawan untuk mengisi survei pendapat sebelum dan sesudah inisiatif perubahan.
Wallahu A'lam.

dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali-Imran: 104).

10

AKUNTABILITAS DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Tatanan kehidupan masyarakat yang semrawut *(chaos)* merupakan akibat dari system perekonomian yng tidak kuat, telah mengantarkan bangsa pada krisis yang berkepanjangan. Krisis yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan sebenanrnya bersumber dari rendahnya kualitas, kemampuan, dan semangat kerja. Secara jujur dapat kita katakana bahwa bangsa ini belum mampu mandiri dan terlalu banyak mengandalkan intervensi pihak asing. Meskipun agenda reformasi terus digulirkan untuk memperbaiki sendi-sendi kekuatan dengan menetapkan prioritas tertentu, hal tersebut belum berlangsung secara *kaffah* (menyeluruh), baru pada tahap mencari siapa bersalah.[194]

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sistem tata kelola pendidikan akan berkembang baik manakala dilaksanakan melalui sistem yang baik oleh para pengelola yang bersih dan profesional sehingga akan terwujud tata kelola pendidikan yang bersifat *accountable.*

---

[194] Mulyasa, *Manajemen ....,* hal. 3.

Welsh dan McGinn, menyatakan bahwa perbaikan manajemen pendidikan diarahkan untuk memberdayakan sekolah sebagai unit pelaksanaan terdepan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Hal ini dimaksudkan agar sekolah lebih mandiri dan bersifat kreatif, dapat mengembangkan iklim kompetitif antar sekolah di wilayahnya, serta bertanggungjawab terhadap *stakeholder* (orang-orang atau golongan yang memiliki kepentingan bersama dalam suatu tindakan tertentu, dan konsekuensinya, serta yang dipengaruhi olehnya. Pendidikan, khususnya orang tua dan masyarakat di era otonomi ini akan menjadi dewan sekolah. Dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan harus lebih terbuka, *accountable,* mengoptimalkan partisipasi orang tua dan masyarakat, serta dapat mengelola semua sumber daya yang tersedia di sekolah dan lingkungannya untuk digunakan seluas-luasnya bagi peningkatan prestasi siswa dan mutu pendidikan pada umumnya.[195]

Nilai dan kultur, serta matinya perasaan terdesak menjadi faktor penghadang dalam merealisasikan akuntabilitas pendidikan. Walaupun demikian, sebagaimana kita sudah melihat, proses reformasi pendidikan itu kompleks. Namun, agenda itu harus jelas dan sederhana, serta siap untuk dikomunikasikan ke *stakeholders* pendidikan, khususnya orangtua dan masyarakat. Bagi para peserta, proses reformasi harus mengatur dirinya sendiri berdasarkan pengalaman belajar yang bermanfaat luas. Oleh karena itu, hanya dengan kemauan dan visi perubahan niscaya prinsip akuntabilitas dapat membumi di sekolah.[196]

Perlu disadari bahwa, manajemen sekolah sangat berbeda dengan manajemen bisnis dan merupakan bagian dari manajmen Negara. Namun, manajemen sekolah tidak persis sama dengan manajemen Negara. Kalau manajemen Negara mengejar kesuksesan program baik rutin maupun pembagunan, maka manajemen sekolah

---

[195] Indra Djati Sidi, *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta: Paramadina 2003), hal. 20.

[196] Helen Connel, *Reformasi Pendidikan*, (Jakarta: Logos, 2004), hal. 85.

mengejar kesuksesan pekembangan anak manusia melalui pelayanan-pelayanan pendidikan yang memadai. Dengan demikian, manajemen bisnis maupun manejemen Negara tidak dapat diterapkan begitu saja dalam dunia pendidikan.[197]

Pada saat ini tuntutan akan manajemen pendidikan yang *accountable* terus disuarakan banyak pihak, namun belum semua aparatus pendidikan menyambutnya. Karena hal ini sangat berkaitan dengan persoalan kemauan, kemampuan, persepsi, dan kepercayaan pelaksana pendidikan dalam mengoptimalkan layanan pendidikan sesuai dengan prinsip *accountable* dan perkembangan zaman. Dalam hal ini, pemerintah juga sudah mengaturnya dalam Permendiknas No 14 Tahun 2006 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja pasal 1 ayat 1 yang berbunyi: "Setiap pimpinan unit utama di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional wajib menyampaikan laporan perkembangan capaian kinerja unit kerjanya masing-masing termasuk unit pelaksana teknis yang jadi binaannya pada Rapat Pimpinan Tingkat Menteri setiap bulan."

Adapun visi dan misi pendidikan tinggi dalam era globalisasi meliputi: akuntabilitas, relevansi, kualitas, otonomi kelembagaan, jaringa kerja sama, kompetitif dan kualitas yang ada dalam lembaga tersebut.[198]

B. Pengertian Akuntabilitas Pendidikan

Akuntabilitas berasal dari bahasa Latin, yaitu: *accomptare* (mempertanggungjawabkan) bentuk kata dasar *computare* (memperhitungkan) yang juga berasal dari kata *putare* (mengadakan perhitungan). Sedangkan kata itu sendiri tidak pernah digunakan dalam bahasa Inggris secara sempit tetapi dikaitkan dengan berbagai

---

[197] Sondang P. Siagian, *Fung*si-*Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bina Aksara. 1989), hal. 8.

[198] Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional,* Cet. ke-2, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 110.

istilah dan ungkapan seperti keterbukaan (*openness*), transparansi *(transparency)*, aksesibilitas *(accessibility)*, dan berhubungan kembali dengan publik *(reconnecting with the public)*.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi tentang pengeleloaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan termasuk keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban berupa laporan pelaksanaan (akuntabilitas kinerja) secara periodik kepada pihak yang memiliki hak/yang berkewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Menurut *J.B. Ghartey*, akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan *apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana*. Dengan demikian, maka akuntabilitas adalah suatu keadaan performan para petugas yang mampu bekerja dan dapat memberikan hasil kerja sesuai dengan kriteria yang telah di tentukan bersama, sehingga memberikan rasa puas kepada pihak lain yang berkepentingan.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Menurut UU No. 20 tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.[199]

---

[199] Departemen Agama RI, *Memahami Paradigma Baru Pendidikan nasional dalam Undang-Undang Sisdiknas*, (Jakarta: Depag RI, 2003), hal. 3.

Sedangkan akuntabilitas pendidikan adalah suatu kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban/menjawab dan menerangkan kinerja institusi pendidikan kepada pihak yang memiliki hak, seperti: dinas pendidikan, masyarakat/orang tua peserta didik/publik tentang segala sesuatu mengenai kinerja yang telah dilaksanakan dalam mengelola pendidikan. Akuntabilitas pendidikan merupakan paradigma pendidikan yang menuntut masyarakat untuk menjadi bagian dari terselenggaranya akuntabilitas pendidikan, bukan pengawas pendidikan. Karena unsur pengawasan hanya bersifat administrasi dan dilakukan oleh birokrasi.

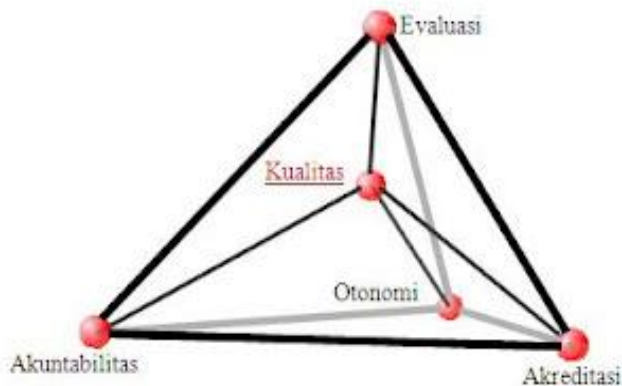
Semakin besar partisipasi masyarakat di dalam pendidikannya, maka semakin tinggi pula akuntabilitas pendidikan, termasuk di dalam relevansi pendidikan terhadap kebutuhan yang nyata dalam masyarakat. Demikianlah demokratisasi pendidikan menuntut desentralisasi penyelenggaraan pendidikan dengan segala aspek di dalamnya, sehingga akan terwujud masyarakat madani yang berdasarkan pada ke*bhineka*an budaya Indonesia yang secara keseluruhannya menentukan akuntabilitas pendidikan dan relevansi pendidikan.[200]

Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan (pasal 47 ayat 1). Dalam memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut maka pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 47 ayat 2). Oleh karena itu, maka pengelolaan dana pendidikan harus berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah *(agent)* untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah *(principal)* yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.[201]

---

[200] Tilaar, *Paradigma....,* hal. 90.
[201] Peraturan Pemerintah pasal 48 ayat 2 Tahun 2008.

Hal ini berkaitan dengan masalah pengawasan pendidikan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XIX Pasal 66 ayat 1 dan 2 yang menyebutkan bahwa pengawasan dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/madrasah. Pengawasan yang dimaksud dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Namun, jika berkaitan dengan unsur administrasi dan dana-dana dari pemerintah, maka sifatnya bukan lagi pengawasan, tetapi akuntabilitas pendidikan sebagai salah satu inti profesionalisme.

Akuntabilitas pendidikan sebagai salah satu program dan kegiatan pendidikan hanya bisa terwujud apabila upaya pemberdayaan pengawas pendidikan dilakukan secara *kontinuitas* dan selalu konsisten, dengan pengawas pendidikan maka akuntabilitas pendidikan akan menjadi penopang utama untuk mewujudkan *good governmant*.

Sedangkan pengawas kegiatan pendidikan menurut Ace (2007), harus melakukan sinergi dengan ketiga pilar, yakni: pemerintah swasta, pengusaha dan masyarakat secara serentak *simultan* dan seimbang. Selain itu pengawasan pendidikan juga harus melakukan

koordinasi dengan Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk mencapai profesionalisme dalam akuntabilitas pendidikan.

Konsep demokratisasi dalam pengelolaan pendidikan yang dituangkan dalam UU Sisdiknas 2003 bab III tentang prinsip penyelenggaraan pendidikan (pasal 4) menyebutkan bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan, serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan , nilai kultural, dan kemajemukan bangsa (ayat 1). Karena pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat (ayat 3), serta dengan memberdayakan semua komponen masyarakat, melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Apabila pendidikan disingkirkan dari tanggung jawab dan partisipasi masyarakat, maka pendidikan itu akan menjadi asing dari masyarakat karena tidak memberikan jawaban terhadap kebudayaan nyata. Dengan kata lain pendidikan yang terlepas dari masyarakat dan budaya masyarakatnya, adalah kebudayaan yang tidak memiliki akuntabilitas.

C. Tujuan dan Manfaat Akuntabilitas dalam Pendidikan

1. Tujuan Akuntabilitas dalam Pendidikan

Tujuan akuntabilitas pendidikan adalah agar terciptanya kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan publik yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen sekolah. Sekolah akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat.

Selain itu, tujuan akuntabilitas adalah menilai kinerja sekolah dan kepuasaan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam

pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggung jawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik. Rumusan tujuan akuntabilitas di atas hendak menegaskan bahwa akuntabilitas bukanlah akhir dari sistem penyelenggaran manajemen sekolah, tetapi merupakan faktor pendorong munculnya kepercayaan dan partisipasi yang lebih tinggi lagi. Bahkan, boleh dikatakan bahwa akuntabilitas baru sebagai titik awal menuju keberlangsungan manajemen sekolah yang berkinerja tinggi.

2. Manfaat Akuntabilitas dalam Pendidikan

Akuntabilitas mampu membatasi ruang gerak terjadinya perubahan dan pengulangan, dan revisi perencanaan. Sebagai alat kontrol, akuntabilitas memberikan kepastian pada aspek-aspek penting perencanaan, antara lain[202]:

a. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya, karena bisa lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi.
b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* dan *output* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
c. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif apabila masyarakat turut serta mengawasi.
e. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
f. Sekolah bertanggung jawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat.

---

[202] Mulyasa, *Manajemen....,* hal. 25.

g. Sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.
h. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang berubah dengan pendekatan yang tepat dan cepat.

D. Institusionalisasi Manajemen Pendidikan Sesuai dengan Jiwa Otonomi Daerah

Pendidikan yang berorientasi kepada masyarakat dan yang dimiliki oleh masyarakat lokal meminta lembaga-lembaga yang baru berdasarkan paradigma pengembangan dan kebudayaan yang telah dikemukakan. Dengan sendirinya kantor-kantor dinas vertikal seperti kanwil-kanwil dihapuskan. Sesuai dengan bentuk-bentuk otonomi daerah, desentralisasi, dekonsentrasi (pelimpahan wewenang dari pemerintah tingkat atas ke tingkat lebih rendah), dan tenaga perbantuan maka lembaga-lembaga yang ada di daerah perlu disesuaikan.

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi

Dengan hilangnya kantor-kantor wilayah, maka yang ada di provinsi ialah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi. Tentunya fungsi utama dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi ialah melaksanakan tugas-tugas dekonsentrasi misalnya di dalam menjaga standar mutu pendidikan nasional. Dengan tugas ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi melakukan koordinasi di dalam berbagai bidang yang belum dapat dilaksanakan oleh kabupaten/kota misalnya penyediaan tenaga guru dan manajemen pendidikan, peningkatan mutu guru melalui program-program penataran dengan menggunakan lembaga-lembaga yang ada seperti Balai Penataran Guru dan universitas-universitas yang ada di daerah. Yang menjadi tugas pemerintah pusat ialah menyiapkan rambu-rambu yang dapat digunakan oleh daerah di dalam penyusunan kurikulumnya.

Demikian pula tugas Badan Akreditasi Nasional yang selama ini sangat setralistik diubah menjadi Badan Akreditasi Regional yang

harus dilepaskan dari unsur-unsur birokrasi yang sentralistis. Di dalam Badan Akreditasi Regional ini peranan masyarakat antar daerah sangat menentukan.

Di dalam melaksanakan fungsi dan peranan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi adalah sangat menentukan jika bekerja sama erat dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi di daerah harus berorientasi ke daerah dan bukan menjadi pengikut-pengikut setia pemerintah pusat dengan standarnya yang semu itu. Barangkali di setiap provinsi perlu diadakan suatu lembaga koordinasi pendidikan provinsi yang bukan merupakan suatu lembaga birokrasi.

2. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota

Pada tingkat kabupaten/kota inilah terletak makna otonomi daerah. Oleh sebab itu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menjadi sangat penting karena akan merupakan lembaga yang menjalankan kegiatan pendidikan di kabupaten/kota. Hal ini berarti dinas tersebut harus memiliki kemampuan-kemampuan dari kegiatan perencanaan sampai pada pelaksanaan evaluasi seluruh jenis dan tingkat pendidikan yang berada di kabupaten/kota tersebut. Sebagai lembaga yang mempersiapkan sumber daya manusia yang diperlukan oleh kabupaten, maka dinas ini perlu kerjasama yang sangat erat dengan sumber daya manusia di berbagai bidang, seperti: pertanian, industri, perdagangan, tambang, perhubungan dan sebagainya perlu diintegrasikan dengan rancangan pengembangan bidang pendidikan dan kebudayaan. Termasuk pula di sini pengembangan kebudayaan daerah yang terdapat di kabupaten/kota tersebut.

Sebagaimana juga pada tingkat Provinsi, dinas pada tingkat kabupaten/kota perlu dibantu oleh suatu badan koordinasi pengembangan pendidikan di kabupaten/kota yang beranggotakan seluruh unsur masyarakat. Badan ini akan mengadakan berbagai usaha koordinasi segala sumber yang menguntungkan perkembangan pendidikan dan kebudayaan serta dapat mengatasi dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara optimal. Hal-hal yang merupakan

tanggung jawab pemerintah pusat yang didekonsentrasikan kepada provinsi dapat dibicarakan bersama antar kabupaten/kota.[203]

3. Hubungan Kemitraan antara Masyarakat Pemda Kabupaten, Pemda Provinsi, Pemerintah Pusat dan Universitas di dalam Pelaksanaan Pendidikan yang Berwawasan Kemitraan

Seperti yang ditentukan di dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Kabupaten mempunyai Otonomi yang seluas-luasnya, provinsi mempunyaai wewenang koordinatif, dan Pemerintah Pusat mempunyai wewenang di dalam menentukan kebijakan-kebijakan umum. Antara Pemda Kabupaten dengan Pemda Provinsi terdapat hubungan koordinatif dan konsultatif, sedangkan antara Pemda Provinsi dan Pemerintah Pusat terdapat hubungan akuntabilitas vertical *(vertical accountability).* Pertanggungjawaban vertikal adalah adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misal pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR. Sedangkan akuntabilitas horizontal *(horizontal accountability)* adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas.

Apabila masyarakat dan Pemda Kabupaten terdapat akuntabilitas horizontal yang artinya kedua-duanya mempertanggung jawabkan kebijakan pendidikan terhadap masyarakat local, maka Pemda Provinsi dan Pemerintah Pusat mempunyai tanggung jawab di dalam akuntabilitas vertikal misalnya di dalam penentuan standar pendidikan nasional, penggunaan bahasa Indonesia sebagai sarana keutuhan persatuan Negara. Pemda Provinsi yang mempunyai tugas koordinatif dan melaksanakan tugasnya untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pendidikan dan kebudayaan antar Pemda-Pemda setempat.[204]

---

[203] Tilaar, *Paradigma....,* hal. 96-98.
[204] *Ibid.,* hal. 106.

4. Pusat Jaringan Kerjasama Regional dalam Bidang Pendidikan

Telah terlihat perlunya suatu perubahan wawasan di dalam penyelenggaraan pendidikan yaitu memberikan peranan yang besar kepada masyarakat di dalam menyelenggarakan pendidikan. Masyaraka, bersama-sama dengan Pemda, bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan di daerahnya. Penyelenggaraan tersebut dibantu oleh wewenang provinsi menkoordinasikan kegiatan-kegiatan pendidikan di daerahnya dengan bantuan Universitas di daerah. Oleh sebab pengalaman kita di dalam penyelenggaraan pendidikan yang lahir dari dan untuk masyarakat masih sangat baru, maka diperlukan saling membantu di dalam memberikan atau pertukaran informasi yang bermanfaat bagi masing-masing daerah. Dengan demikian pelaksanaan otonomi daerah di dalam bidang pendidikan dan kebudayaan akan lebih cepat dan lebih bermutu. Di dalam kaitan ini dirasa perlu adanya jaringan kerja sama. Sebagai ilustrasi, daerah Jawa dan Bali boleh dikatakan mempunyai karakteristik penduduk dan budaa serta ekologi yang hemogeni serta didukung oleh sarana transportasi yan lebih baik, memungkinkan dijalinnya jaringan kerja sama yang saling menguntungkan antar-daerah.

Melihat pada fungsi Universitas di daerah sebagai pusat yang mempunyai kemampuan dan kedudukan yang otonom maka lembaga universitas di daerah dapat dijadikan pusat jaringan kerja sama untuk masing-masing provinsi. Universitas di daerah tersebut brfungsi bukan hanya sebagai *clearing house* dari hasil uji-coba dan pusat informasi, tetapi juga dapat dijadikan sebagai mitra penarik gerbong reformasi pendidikan di daerah.

Lulusan pendidikan yang dianggap telah memenuhi semua persyaratan dan memiliki kompetensi yang dituntut berhak mendapat sertifikat. Lembaga pendidikan beserta perangkat-perangkatnya yang dinilai mampu menjamin produk yang bermutu disebut sebagai lembaga terakreditasi *(accredited)*. Lembaga pendidikan yang terakreditasi dan dinilai mampu untuk menghasilkan lulusan bermutu, selalu berusaha menjaga dan menjamin mutunya sehingga dihargai

oleh masyarakat adalah lembaga pendidikan yang akuntabel. Akuntabilitas menyangkut dua dimensi, yakni akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Akuntabilitas vertikal menyangkut hubungan antara pengelola sekolah dengan masyarakat, sekolah dan orang tua siswa, sekolah dan instansi di atasnya (Dinas pendidikan).

Sedangkan akuntabilitas horisontal menyangkut hubungan antara sesama warga sekolah, antara kepala sekolah dengan komite, dan antara kepala sekolah dengan guru. Komponen pertama yang harus melaksanakan akuntabilitas adalah guru. Hal ini karena inti dari seluruh pelaksanaan manajemen sekolah adalah proses belajar mengajar. Pihak pertama di mana guru harus bertanggung jawab adalah siswa. Guru harus dapat melaksanakan ini dalam tugasnya sebagai pengajar. Akuntabilitas dalam pengajaran dilihat dari tanggung jawab guru dalam hal membuat persiapan, melaksanakan pengajaran, dan mengevaluasi siswa.

E. Pelaksana Akuntabilitas dalam Pendidikan

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijaka sekolah, yang akan menentukan bagaimanga tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan dapat direalisasikan. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus memenuhi kriteria berikut ini:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[205]

Pelaksana akuntabilitas ditekankan pada guru, administrator, orang tua siswa, masyarakat serta orang-orang luar lainnya. Di dalam perencanaan *participatory*, yaitu perencanaan yang menekankan sifat lokal atau desentralisasi, berikut ini adalah pihak-pihak yang melaksanakan akuntabilitas:

1. Guru, sebab guru yang paling banyak menangani dan bergaul denga siswa sebagi objek yang dididik dan sebagai subjek yang dikembangkan. Karena tujuan pendidikan adalah mengembangkan siswa melalui proses pendidikan.
2. Administrator meliputi kepala sekolah, para kepala kantor pendidikan, para ketua jurusan, para dekan, para rektor. Karena pengaturan lembaga pendidikan secara keseluruhan ada di tangan mereka.
3. Kelompok *minoritas* dengan adanya kelompok ini diharapkan ada perhatian yang lebih terhadap pendidikan anak-anaknya tergantung kepada kelompok tersebut agar pada perjalanan zaman tidak saling menguasai satu sama lain di antara kelompok yang ada.
4. Orang tua siswa. Karena tanggung jawab pendidikan tidak hanya terletak pada personalia pendidikan di lembaga pendidikan, melainkan juga pada orang tua dan masyarakat. Orang tua dan masyarakat perlu bekerjasama membina anak-anak agar pendidikan di sekolah dan di rumah menjadi singkron.
5. Ahli *psikometri,* mereka diajak untuk menemukan konsep-konsep baru dan tempat konsultasi dalam pembuatan tes.
6. Orang-orang luar lainnya. Yaitu semua orang yang ada di dalam lingkungan pendidikan yang ikut andil dalam

---

[205] Mulyasa, *Manajemen ....,* hal. 126.

pengembangan pendidikan, misal warga masyarakat dan tokoh-tokoh masyarakat.[206]

Sedangkan urutan akuntabilitas pada personalia yaitu:

1. Manajer/administrator/ketua lembaga, sesuai dengan fungsinya sebagai manajer.
2. Ketua perencana, yang dianggap paling bertanggungjawab atas keberhasilan perencanaan. Ketua perencana adalah dekan, rektor, kepala sekolah, atau pimpinan unit kerja lainnya.
3. Para anggota perencana, mereka dituntut memiliki akuntabilitas karena mereka bekerja mewujudkan konsep perencanaan dan mengendalikan implementasinya di lapangan.
4. Konsultan, para ahli perencana yang menjadi konsultan.
5. Para pemberi data, harus memiliki performan yang kuat mengingat tugasnya memberikan dan menginformasikan data yang selalu siap dan akurat.

F. Pelaksanaan Akuntabilitas dalam Pendidikan

Penerapan prinsip akuntabilitas dalam penyelenggaraan manejemen sekolah mendapat relevansi ketika pemerintah menerapkan otonomi pendidikan yang ditandai dengan pemberian kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan manajemen sesuai dengan kekhasan dan kebolehan sekolah. Dengan pelimpahan kewenangan tersebut, maka pengelolan manajemen sekolah semakin dekat dengan masyarakat yang adalah pemberi mandat pendidikan. Oleh karena manajemen sekolah semakin dekat dengan masyarakat, maka penerapan akuntabilitas dalam pengelolaan merupakan hal yang tidak dapat ditunda-tunda.

Akuntabilitas pendidikan juga mensyaratkan adanya manajemen yang tinggi. Misalnya di Indonesia hari ini telah lahir manajemen berbasis sekolah (MBS), yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat.

---

[206] Made Pidarta, *Manajemen* ....., hal. 35.

Akuntabilitas tidak datang dengan sendiri setelah lembaga-lembaga pendidikan melaksanakan usaha-usahanya. Ada tiga hal yang memiliki kaitan, yaitu kompetensi, akreditasi dan akuntabilitas.

Selain itu dalam hal keteladan, seperti disiplin, kejujuran, hubungan dengan siswa menjadi penting untuk diperhatikan. Tanggung jawab guru selain kepada siswa juga kepada orang tua siswa. Akuntabilitas tidak saja menyangkut proses pembelajaran, tetapi juga menyangkut pengelolaan keuangan, dan kualitas *output*. Akuntabilitas keuangan dapat diukur dari semakin kecilnya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan sekolah. Baik sumber-sumber penerimaan, besar kecilnya penerimaan, maupun peruntukkannya dapat dipertanggungjawabkan oleh pengelola. Pengelola keuangan yang bertanggung jawab akan mendapat kepercayaan dari warga sekolah dan masyarakat. Sebaliknya pengelola yang melakukan praktek korupsi tidak akan dipercaya. Akuntabilitas tidak saja menyangkut sistem tetapi juga menyangkut moral individu.

Jadi, moral individu yang baik dan didukung oleh sistem yang baik akan menjamin pengelolaan keuangan yang bersih, dan jauh dari praktek korupsi. Akuntabilitas juga semakin memiliki arti, ketika sekolah mampu mempertanggungjawabkan mutu *output*nya terhadap publik. Sekolah yang mampu mempertanggungjawabkan kualitas *output*nya terhadap publik, mencerminkan sekolah yang memiliki tingkat efektivitas *output* tinggi. Sekolah yang memiliki tingkat efektivitas *output*nya tinggi, akan meningkatkan efisiensi eksternal. Bagaimana sekolah mampu mempertanggungjawabkan kewenangan yang diberikan kepada publik, tentu menjadi tantangan tanggung jawab sekolah.

Headington[207] berpendapat ada tiga dimensi yang terkandung dalam akuntabilitas, yaitu moral, hukum, dan keuangan. Ketiganya menuntut tanggung jawab dari sekolah untuk mewujudkannya, tidak

---

[207] Rita Headington, *Monitoring, Assesment, Recording, Reporting and Accountability, Meeting the Standards*. London: David Fulton Publisher, 2000), hal. 36.

saja bagi publik tetapi pertama-tama harus dimulai bagi warga sekolah itu sendiri, misalnya akuntabilitas dari guru. Secara moral maupun secara formal (aturan) guru memiliki tanggung jawab bagi siswa maupun orang tua siswa untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik. Tidak saja guru tetapi juga badan-badan yang terkait dengan pendidikan.[208]

G. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas Pendidikan

Dalam pelaksanaan akuntabilitas pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip pendidikan sebagai berikut:

1. Harus ada komitmen dari pimpinan mulai dari pimpinan Diknas, Dinas pendidikan Propinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Pimpinan Sekolah untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi pendidikan Nasional agar akuntabel.
2. Harus merupakan sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang–undangan yang berlaku.
3. Harus dapat menunujukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
4. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Harus obyektif, jujur, transparan dan inovatif sebagai *katalisator* perubahan di lingkungan Depdikbudnas, Dinas Pendidikan, Lembaga penyelenggara pendidikan dalam bentuk peutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.
6. Akuntabilitas juga harus meyajikan penjelasan deviasi antara realisasi dan rencana serta keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

---

[208] *Ibid.*

H. Perencanaan Strategis

Dalam sistem akuntabilitas pelaksanaan kinerja, perencanaan strategis merupakan awal suatu mandat. Setiap perencanaan pada umumnya memiliki satu tujuan perencanaan yang mencakup langkah keseluruhan perencanaan, mulai perencanaan strategi sampai keperencanaan operasional. Dengan demikian proses perencanaan melalui tahap-tahap seperti:

1. Menentukan kebutuhan dasar antisipasi terhadap perubahan lingkungan/masalah yang muncul.
2. Melakukan *forecasting*, menentukan program, tujuan, misi perencanaan.
3. Menspesifikasi tujuan.
4. Menentukan standar performan.
5. Menentukan alat/metode/alternatif pemecahan.
6. Melakukan implementasi dan menilai.
7. Mengadakan *reviu*.

Untuk memiliki akuntabilitas diperlukan syarat yaitu pembinaan profesi para petugas pendidikan, pembinaan merupakan dasar untuk meningkatkan akuntabilitas. Kondisi pendidikan yang diperlukan para petugas pendidikan adalah:

1. Ada pembinaan profesi terhadap para petugas pendidikan melalui belajar secara formal, maupun pembinaan langsung dari pihak manajer atau petugas-petugas pendidikan yang senior.
2. Pendidikan yang desentralisasi lebih mudah untuk melakukan pengawasan dalam perencanaan.
3. Kekompakan dan kebersamaan perlu ditingkatkan untuk memudahkan dalam akuntabilitas kegiatan.
4. Penilaian dan kontrol dilakukan oleh pihak atasan petugas bersangkutan bersama-sama dengan warga masyarakat dan petugas kantor pendidkan setempat.

Dalam perencanaan pendidikan partisipatori, akuntabilitas pendidikan terdiri atas[209]:

1. Misi/tujuan perencanaan, perencanaan akuntabilitas pendidkan juga ditujukan pencapaian tujuan perencanaan.
2. Desain perencanaan, desain atau konsep perencanaan yang mencakup perencanaan strategi, perencanaan operasional, dan perencanaan anggaran serta perencanaan personalia semua ditujukan agar misi perencanaan tercapai yang ditujukan kepada konsep atau desain perencanaan.
3. Implementasi dan aplikasi perencanaan, akuntabilitas ditujukan kepada implementasi atau uji coba konsep tersebut beserta aplikasinya pada wilayah yang lebih luas setelah perencanaan itu berhasil.

Sedangkan menurut Koppel, terdapat lima dimensi dari akuntabilitas dalam menentukan strategis, di dalamnya harus memuat:

1. Transparansi (*Transparancy)*
   Transparansi merupakan instrumen yang paling penting untuk menilai kinerja organisasi. Dalam prakteknya, transparansi mensyaratkan bahwa birokrasi merupakan subyek untuk direview dan ditanya secara reguler . Sebuah organisasi publik yang transparan akan memberikan akses kepada masyarakat, media, kelompok kepentingan serta pihak lainnya yang tertarik dengan aktivitas organisasi. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi telah menunjukkan fakta terkait kinerjanya.
2. Mengena (*Liability)*
   Konsep yang memasukkan kesalahan ke dalam transparansi. Artinya, seorang individu atau organisasi harus *liable* untuk tindakan mereka, siap dihukum apabila melakukan kesalahan dan siap untuk mendapatkan penghargaan apabila berhasil. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban

[209] Made Pidarta, *Manajemen ....,* hal. 85.

apakah sebuah organisasi menghadapi konsekuensi terkait kinerjanya.

3. Pengawasan (*Controllability)*
   Merupakan konsep yang dominan dalam akuntabilitas. Konsep ini merupakan titik awal dalam melakukan analisa terhadap akuntabilitas organisasi. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi telah melaksanakan kewajiban yang seharusnya dilaksanakan.
4. Tanggung jawab (*Responsibility)*
   Konsep yang menekankan bahwa birokrat dan organisasi dapat dibatasi oleh hukum, aturan dan norma. Tanggungjawab dapat mengambil berbagai bentuk diantaranya bentuk formal maupun informal standar maupun norma dalam berperilaku. Melalui standar tersebut diharapkan dapat mendorong perilaku yang lebih baik. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi telah mengikuti aturan/standar yang ada.
5. Ketanggapan (*Responsiveness)*
   Konsep mengenai perhatian organisasi terhadap ekspresi langsung atau kebutuhan dan keinginan dari konstituen organisasi berdasarkan perintah dari pejabat yang dipilih. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah organisasi telah memenuhi harapan (permintaan, keinginan) secara *substansial*.

Transparansi dan *liability* adalah dimensi dasar yang menjadi pondasi bagi dimensi lainnya.

I. Langkah-Langkah dalam Menentukan Akuntabilitas

Mengingat pentingnya akuntabilitas dalam pendidikan, maka keterwujudan akuntabilitas menjadi syarat mutlak untuk keberhasilan

dalam pendidikan di Indonesia, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh yaitu[210]:

Langkah-langkah menentukan akuntabilitas menurut Morhet:

1. Kembangkan kriteria performan untuk setiap program.
2. Siapkan pemeriksaan yang bebas untuk mengukur performan.
3. Siapkan laporan kepada masyarakat tentang hasil pengukuran.

Langkah-langkah menetukan akuntabilitas menurut Mc Ashan:

1. Tentukan tujuan secara jelas dan nyatakan siapa yang bertanggung jawab.
2. Tujuan dijabarkan sespesifik mungkin sehingga dapat diukur.
3. Garis otoritas ditentukan.
4. Kondisi tempat tanggung jawab ditentukan secara spesifik.
5. Penilaian dilakukan untuk menentukan akuntabilitas seseorang.

Dari dua pendapat tersebut dapat diintegrasikan menjadi:

1. Tentukan tujuan program yang dikerjakan.
2. Progran yang dioperasikan harus spesifik.
3. Tempat dan kondisi tempat kerja ditentukan.
4. Otoritas dan kewenangan setiap petugas ditentukan.
5. Tentukan pengukur bebas.
6. Pengukuran dilakukan secara incidental, berkala dan terakhir.
7. Hasil pengukuran dilaporkan kepada orang-orang yang terkait pada pendidikan.

Pemanfaatan akuntabilitas dalam pendidikan dan perencanaan pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan tujuan program sesuai dengan lapangan pekerjaan.

---

[210] Made Pidarta, *Manajemen ....,* hal. 178.

2. Kriteria performan para petugas pendidikan dan para pelaksanaan implementasi perencanaan ditentukan.
3. Pemeriksaan secara tepat tentang proses pendidikan dan implementasi perencanaan serta hasil-hasil yang dicapai sesuai dengan rencana semula perlu dilakukan.
4. Mutu dan kuantitas pendidikan dalam lembaga termasuk perencanaan pendidikannya harus dijaga agar tidak sampai menurun mutu dan kuantitasnya.
5. Intensitas bukan hanya membayar tenaga dan fikiran para pelaksana pendidikan dan para perencana, tetapi juga menghargai jasa-jasa mereka sebagai profesional.

Akuntabilitas sebagai alat kontrol dalam perencanaan kegiatan. Suatu perencanaan tidak akan berubah pada pelaksanaan bila dilakukan dengan konsep perencanaan yang baik yang diimplementasikan terhadap program maupun alat dan metode kerjanya. Hal-hal yang relatif dalam perencanaan pendidikan dengan dimanfaatkannya akuntabilitas adalah:

1. Tujuan atau performan yang ingin dicapai.
2. Program atau tugas yang harus dikerjakan untuk tercapainya tujuan.
3. Cara atau performan pelaksanaan dalam mengerjakan tugas.
4. Alat atau metode yang sudah jelas, dana yang dipakai, dan lama bekerja yang semua sudah tertuang dalam alternatif penyelesaian yang eksak/nyata.
5. Lingkungan tertentu tempat program dilaksanakan juga sudah ditentukan secara jelas dan lengkap dengan situasi dan kondisinya.
6. Insentif pelaksanaan sudah ditntukan dengan baik.

Hal-hal ini dapat dilaksanakan dengan tepat, dengan asumsi bahwa kondisi dan situasi tidak berubah serta dilakukan dengan landasan perencanaan yang benar. Karena masing-masing unsur sudah berjalan dengan sendirinya sesuai dengan mekanisme kerjanya sendiri-sendiri.

Selain akuntabilitas sebagai alat kontrol, alat kontrol yang lain yang dipakai yaitu:

1. Alat-alat visual seperti PERT (*Programe Evaluation Review Technique*), CPM (*Critical Path Methode*), Peta Gantt, dan macam grafik.
2. Komputer.
3. Laporan tertulis.
4. Pertemuan staf secara berkala.

J. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas dalam Pendidikan

Faktor yang mempengaruhi akuntabilitas terletak pada dua hal, yakni faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi, tapi faktor orang menyangkut motivasi, persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi.

Sedangkan beberapa faktor yang mendukung terwujudnya akuntabilitas dalam lembaga pendidikan, yaitu:

1. Kepemimpinan dan manajemen sekolah yang baik, akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi di sekolah yang kondusif untuk proses belajar mengajar.
2. Kondisi sosial, ekonomi, dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan. Faktor eksternal yang akan turut menentukan keberhasilan akuntabilitas adalah kondisi tingkat pendidikan orang tua siswa dan masyarakat. Kemampuan dalam membiayai pendidikan, serta tingkat apresiasi dalam mendorong anak untuk terus belajar.
3. Dukungan Pemerintah. Faktor ini sangat menentukan efektivitas implementasi akntabilitas dalam lembaga pendidikan, terutama bagi sekolah yang kemampuan orang tua/masyarakatnya relatif belum siap memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan

pendidikan. Alokasi dana pemerintah APBN, APBD dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah menjadi penentu keberhasilan.
4. Profesionalisme. Faktor ini sangat strategis dalam upaya menentukan mutu dan kinerja sekolah. Tanpa profesionalisme Kepala Sekolah, Guru, dan Pengawas akan sulit dicapai proses belajar mengajar yang bermutu tinggi serta prestasi siswa.[211]

K. Upaya Peningkatan Akuntabilitas dalam Dunia Pendidikan

Menurut Slamet[212] ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah untuk peningkatan akuntabilitas:

1. Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban
2. Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
3. Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/*stakeholders* di awal setiap tahun anggaran.
4. Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada *stakeholders*.
5. Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/ *stakeholders* di akhir tahun.
6. Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
7. Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.

---

[211] Slamet. 2005. *Handout Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas RI, 2005), hal. 73.
[212] *Ibid.,* hal. 6.

8. Memperbaharui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

Kedelapan upaya di atas, semuanya bertumpu pada kemampuan dan kemauan sekolah untuk mewujudkannya. Jika sekolah mengetahui sumber dayanya, maka dapat lebih mudah digerakkan untuk mewujudkan dan meningkatkan akuntabilitas. Sekolah dapat melibatkan *stakeholders* untuk menyusun dan memperbaharui sistem yang dianggap tidak dapat menjamin terwujudnya akuntabilitas di sekolah. Komite sekolah, orang tua siswa, kelompok profesi, dan pemerintah dapat dilibatkan untuk melaksanakannya. Dengan begitu *stakeholders* sejak awal tahu dan merasa memiliki akan sistem yang ada.

Untuk mengukur berhasil tidaknya akuntabilitas dalam pendidikan dapat dilihat pada beberapa hal, sebagaimana dinyatakan oleh Slamet[213] yaitu:

1. Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah.
2. Tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaran pendidikan di sekolah.
3. Meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.

Ketiga indikator di atas dapat dipakai oleh sekolah untuk mengukur apakah akuntabilitas manajemen sekolah telah mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki atau belum. *Wallhu A'lam*.

---

[213] *Ibid.,* hal. 7.

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝٥

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. Al Sajdah: 5)

DAFTAR PUSTAKA

al-Jauziyah, Ibn Qayyim. 1998. *Madarijus Salikin: Pendakian Menuju Allah*. Terj. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Alma, Buchari, 2011. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.* Bandung: Alfabeta.

_____. 2005. *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

al-Qazwini, Muhammad bin Yazid Abu Abdillah. Tt. *Sunan Ibni Majah, jilid II.* Beirut: Dar al-Fikr.

Anggoro, Linggar. 2000. *Teori dan Profesi Kehumasan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Ariani, Dorothea Wahyu. 2008. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.

Arifana, Dian. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember*. Jember: FE Unej, tt.

Arifin dan Aminuddin Rosyad. 1998. *Dasar-dasar Kependidikan*. Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam Depag RI.

Arifin, Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi", dalam jurnal *EduTech* Volume 3, Nomor 1 Maret 2017, hal. 122.

Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.

Bukhori, Muhammad, dkk. 2005. *Azaz-azaz Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Chaniago, Nasrul Syakur. 2011. *Manajemen Organisasi.* Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Connel, Helen. 2004. *Reformasi Pendidikan.* Jakarta: Logos.

Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Daryanto, H.M. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Departemen Agama RI, 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Pendidikan Islam.

Departemen Agama RI. 1992. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: PT. Tanjung Mas Inti.

_____. 2003. *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam Undang-Undang Sisdiknas*. Jakarta: Depag RI.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi kedua. Jakarta: Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan,

Dinn, Wahyudin. 2014. *Manajemen Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Echols, John M dan Hassan Sadilly. 1983. *Kamus Inggris-Indonesia*. Cet. XII. Jakarta: Gramedia.

Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bratar Karya Aksara.

Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Jurnal Itqan*, Vol. VII, No. 1, Januari-Juni 2016, hal. 106.

Faizin, Imam. "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatan Nilai Jual madrasah" dalam Jurnal *Madaniyah* Vol. 7 Nomor 2 Agustus 2017, hal. 269

Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Fathurrochman, Irwan. "Implementasi Manajemen Kurikulum dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri Pondok Pesantren Hidayatulloh/Panti Asuhan Anak Soleh Curup", Dalam

TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, Volume 1 Nomor 1, 2017, hal. 90.

Folet, tt. *Managerial Proses and Organisational Behavior*. Glenview: Scott.

Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Gilligan, Colin dan Richard M.S. Wilson. 2009. *Strategic Marketing Planning*. London: Elseivier.

Goetsch, Davis L, dan Stanley B Davis. 2000. *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Gulick, Luther. 1973. *Dictionary of Education.* New York: McGraw-Hill Book Company, t.tp,

Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Hamalik, Oemar, 2006. *Manajemen Pengembangan Kurikulum.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

_____. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Harrington, J. H. and James S. Harrington. 1993. *Total Improvement Management.* New York: McGraw-Hill, Inc.

Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. 2005. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Headington, Rita. 2000. *Monitoring, Assesment, Recording, Reporting and Accountability, Meeting the Standards*. London: David Fulton Publisher.

Hooley, Graham J, Nigel F. Piercy, and Brigitte Nicoulaud. 2008. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. London: Prentice Hall.

Hurriyati, Ratih. 2010. *Bauran Konsumen dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.

Ihsan, Fuad. 1996. *Dasar-dasar Kependidikan.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Ihsan, Hamdani, dkk. 2007. *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.

Immegart, Glenn L. and Francis J. Pilecki. 1972. *In Introduction to Systems for The Educational Administrator*. California: Addison Wesly Publishing Company.

Jahja, Yudrik. dkk. 2005. *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Raudlatul Athfal*. Jakarta: Departemen Agama RI.

Jaluanto dan Nouke Axon Komansilan, "Kepemimpinan dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan manajemen (*Leading to Change Management*)", dalam Jurnal *Serat Acitya*, Untag Semarang, hal. 99-100.

Kamaluding, Undang Ahmad dan Muhammad Alfan, 1994. *Etika Manajemen Islam.* Bandung: Pustaka Setia.

Khasanah, Afidatun. "Pemasaran pendidikan sebagai strategi Meningkatkan Mutu di SD Alam Batu Raden", dalam Jurnal *El-Tarbawi*, Volume VIII, Nomor 2, 2015.

Khoirudin, M. Arif. "Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", Jurnal *Manajemen Kurikulum.* Vol. 24 Tahun 2013.

Kisbiyanto. "Manajemen Kurikulum Bidang Teaching and Learning". Jurnal *Thufula.* Vol. 3 tahun 2015.

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, diterjemahkan oleh Hendra Teguh, dari *Marketing Management*. Jakarta: Prehallindo.

_____. 2003. *Marketing Management International*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kurniawan, Sugeng. "Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits (Studi tentang Perencanaan)", dalam *Jurnal Nur El-Islam*, Volume 2 Nomor 2, Oktober 2015, hal. 14

Langgulung, Hasan. 2000. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Al-Husna Zikra.

Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2015. *The handbook of Education Management*. Yogyakarta: MPI UIN Sunan Kalijaga.

Madjid, Nurcholis. 1995. *Islam, Doktrin dan Peradaban.* Jakarta: Pustaka Paramadina,

Mahmud. 2015. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Mojokerto: Thoriq Al-Fikri.

Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21 (The New mind Set of National Education in the 21st Century)*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.

Minarti, Sri. 2012. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Mirfani, Aceng Muhtaram. "Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar", dalam Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Volume XXIII, Nomor 1, April 2016, hal. 64.

Mohrman, Susan Albers et al.. 1994. *School Based Management; Organizing for High Performance*. San Fransisico: t.p.

Mudie, Peter dan Angela Pirrie. 2006. *Service Marketing Management*. London: Elseivier.

Muhaimin, dkk. 2011. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Mulyasa, Enco. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

______. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, Enco. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, Enco. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.

______. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mustari, Mohamad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Graffindo Perada.

Musyaddad, Kholid. “Mengelola Kurikulum”, *Jurnal Al-`Ulum,* Vol. 3, tahun 2014, hal.12

Nasution, Abdul Halim. dkk, 2010. *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen.* Medan: Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara.

Nata, Abudin. 2002. *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.

Oviyanti, Fitri, dkk. 2015. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, Palembang: Noer Fikri.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tetang Standar Nasional Pendidikan.

Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Prastyawan, “Implementasi Manajemen Layanan dalam Pendidikan Islam”, dalam *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, Nomor 1, Maret 2015, hal. 80

Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Purwanto, M. Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.

Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga

Raharjo, Rahmat. 2010. *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Yogyakarta: Magnum Pustaka.

Rahayu, Retno Indah. 2015. “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Dasar Harapan Nusantara Denpasar Bali”, dalam Jurnal *Magister*, Volume 02, Nomor 08, Tahun 2015.

Raj, D. Maria Antony, M. Raguraman dan R. Veerappan, “Marketing of educational Service: A New Strategy for Customer Satisfaction”, *International Journal of Scientific Research and Management (USRM)*, Volume 1, Issue 8, 2013.

Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: K alam Mulia.

Ridzaha, Taliziduku. 1998. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bina Aksara.

Ruslan, Rosandy. 2007. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum.* Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada.

Sagala, Saiful. 2011. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sallis, Edward. 2005. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.

Sanjaya. 2009. *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori & Praktek KTSP*. Jakarta: Kencana.

Siagian, Sondang P. 1989. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara.

Siahaan, A. dkk. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.* Jakarta: Quantum Teaching.

Sidi, Indra Djati. 2003. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina.

Sindhunata, Ed. 2006. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.

Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sitompul. 2006. "Pendidikan Bermutu di Sekolah" dalam Syafaruddin dan Mesiono (Ed.), *Pendidikan Bermutu Unggul.* Bandung: Ciptapustaka Media.

Slamet. 2005. *Handout Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas RI

Sobirin, Achmad. "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik", Edisi Khusus Jurnal *Siasat Bisnis On Human Resources,* Tahun 2005.

Soenaryo, Endang 2000. *PengantarTeori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendekatan Sistem.* Yogyakarta: Mitra Gama Widya.

Sudiarta, I Nyowan. 2011. "Strategi Pemasaran: Mengintegrasikan Konsep Pemasaran Pariwisata, Gaya Hidup Konsumen dan Manajemen Destinasi Pariwisata Menuju Kualitas Pengalaman Berkelanjutan", Jurnal Ilmiah *Manajemen dan Akutansi* STIE Triatma Mulya, Vol. 16/No. 2/Desember.

Suhardan, Dadang, dkk, 2009. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Sumaryanto, "Strategi Sukses bagi Usaha Pemasaran Jasa Pendidikan Berbbasis Manajemen Proses", dalam Jurnal *Ekonomi dan Kewirausahaan*, Volume 11, nomor 1, April 2011.

Suprapti, Ni Wayan Sri. 2010. *Perilaku Konsumen: Pemahaman Dasar dan Aplikasinya dalam Strategi Pemasaran*, Denpasar: Udayana University.

Swastha, Basu dan Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Syafarudin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam.* Jakarta: Ciputat Press.

Tanthowi, Jawahir. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an.* Jakarta: Pustaka al-Husna.

Tilaar, H.A.R. 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional.* Cet. ke-2. Jakarta: Rineka Cipta.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Tim Dosen FKIP UNS. 1984. *Dasar-dasar Pendidikan*. Surakarta: UNS.

Tim Pengembang MKDP. 2013. *Kurikulum Dan Pembelajaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tim Redaksi KBBI. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.

Tim Redaksi Nuansa Aulia. 2008. *Himpunan Perundang-Undangan RI Tentang Sistem Pendidikan Nasional.* Cet. I. Bandung: Nuansa Aulia.

Tim Redaksi. 2006. *Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, Permendiknas No. 11 tahun 2005 tentang Buku Pelajaran, PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Citra Umbara.

Umiarso dan Made Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan.* Yogyakarta: IRCisoD.

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 dan Amandemen. 2006. Surabaya: Karya Utama.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Wijaya, David. 2012. *Pemasaran Jasa Pendidikan*. Jakarta: Salemba Empat.

Yamin, Moh. 2012. *Panduan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan.* Yogyakarta: Diva Press.

Yusraini. 2012. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan", dalam Jurnal *Al-'Ulum*, Volume 1, Tahun 2012.

Yusuf, Musfirotun. "Membangun Manajemen Mutu Pendidikan Menghadapi Tantangan Global", dalam Jurnal *Forum Tarbiyah*, Volume 7, Nomor 1, Juni 2009, hal. 57.

TENTANG PENYUSUN

MAHMUD, lahir di Mojokerto 9 Agustus 1976. Pengalaman Pendidikan: MI di Pandanarum Pacet (1988); MTs. & MA. Mamba'ul Ulum Mojosari (1991-1994); *Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (TMI) Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998); STAI (IDIA) Al-Amien Sumenep Fakultas Dakwah (2000); Program Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya (UNESA) Prodi Manajemen Pendidikan (2005) dengan Beasiswa BPPS; Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra (UWP) Surabaya Program Magister Manajemen Konsentrasi MSDM (2005), dan sekarang sedang menyelesaikan program Doktoralnya di PPs. IAIN Tulungagung Prodi MPI melalui Program Beasiswa 5000 Doktor. Tahun 2011 mengikuti *Short Course* Metodologi Penelitian Kuantitatif di Jakarta atas biaya Kemenag RI. Pengalaman mengajar: Pengajar di TMI Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998-2001), Staf Pengajar di STAI (IDIA) Al-Amien Sumenep (1999-2001), Pengajar di STAI Al-Azhar Gresik (2001-2002), Pengajar di Institut Agama Islam (IAI) Uluwiyah Mojokerto (2002-sekarang), serta beberapa Perguruan Tinggi Swasta yang lain. Selain Mengajar juga menulis serta aktif dalam pertemuan-pertemuan ilmiah. Selama studi penulis juga aktif dalam bidang jurnalistik. Ia pernah menjadi Pemred majalah *Qalam*, Pemred Majalah *Iqra'*, Pemred majalah *Al-Qawiyyul Amien*, Pemred *Jurnal Uluwiyah*, serta penyunting buletin Mingguan IDIA *Al-Kalam*, *Ad-Dakwah*, dan *At-Tarbiyah.* Karya-karyanya yang telah terbit lebih dari 380 judul buku mulai SD/MI sampai Perguruan Tinggi. antara lain: *Pendidikan Agama Islam SD-SMP-SMA* (Duta Aksara, 2004); *Sejarah Pendidikan* (Al-Amien Press, 2001); *Sejarah Kebudayaan Islam* (Duta Aksara, 2005); *Aqidah Akhlak* (Duta Aksara, 2005); *Al-Qur'an* dan *Hadits* (Duta Aksara, 2005); *Fiqih* (Duta Aksara, 2005); *Pengantar Studi Islam 5 Jilid* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Teknik Menulis Karya Ilmiah*

(Darul Falah Press, 2006); *Bahasa Arab SD/MI* (CV. MIA, 2009); *Pendidikan Agama Islam MI-MTs-MA* (CV. MIA, 2010); *Micro Teaching* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Bimbingan dan Konseling Keluarga* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Bimbingan dan Konseling Belajar* (Thoriq Al-Fikri, 2014); *Ilmu Pendidikan Islam* (Thoriq Al-Fikri, 2014); *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Thoriq Al-Fikri, 2015); *Filsafat Pendidikan Islam* (Kopertais 4 Press, 2015); *Psikologi Pendidikan* (Thoriq Al-Fikri, 2015); *Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Politik dan Etika Pendidikan* (YPU, 2016); *Belajar Pembelajaran* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Metodologi Penelitian* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Politik dan Etika Pendidikan* (YPU, 2016); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Seluk Beluk Pendidikan Islam* (YPU, 2017); *Guru dan Murid Perspektif Islam* (YPU, 2017); *Aliran-Aliran Pendidikan dari Klasik sampai Moderen* (YPU, 2017); *Isu-Isu Pendidikan Kontemporer* (YPU, 2017); *Problematika Pendidikan Kontemporer* (YPU, 2017); *Problematika Siswa di Sekolah/Madrasah* (YPU, 2017); *Kesehatan Mental: dalam Spektrum Islami* (Thoriq Al-Fikri, 2017); dan lain-lain. .***

Manajemen Pendidikan Islam
TRANSFORMATIF

Manajemen Pendidikan Islam walaupun mengandung perincian terhadap manajemen pendidikan seperti yang terkandung dalam manajemen pendidikan mutakhir, namun sudah pasti ia mengandung berbagai prinsip umum yang menjadi dasar manajemen pendidikan Islam sehingga ia sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik.

Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam.

Prinsip manajemen pendidikan Islam itu, yaitu: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.

Prinsip-prinsip inilah yang mendasari proses dalam melaksanakan kegiatan, yang melibatkan orang lain yang ada dalam lembaga pendidikan Islam untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas. Semoga bermanfaat. Amin.***

MAHMUD, lahir di Mojokerto Jawa Timur, 9 Agustus 1976. Dosen Jurusan Pendidikan Agama Islam dan Bimbingan-Konseling ini adalah alumni TMI Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998). Sarjana Bimbingan dan Konseling Islam dari STAI Al-Amien (IDIA) Sumenep (2000), Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Surabaya (2005), Magister Manajemen dari Universitas Wijaya Putra Surabaya (2005), dan sekarang sedang menempuh program Doktoral di IAIN Tulungagung Prodi MPDI. Dosen Mata Kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, Politik dan Etika Pendidikan, Bimbingan dan Konseling, Metodologi Penelitian ini, telah banyak mengeluarkan karya-karyanya terutama di bidang yang ditekuninya. Di antaranya: Filsafat Pendidikan Islam (2013); Ilmu Pendidikan Islam (2014); Pengantar Ilmu Pendidikan (2015); Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling (2015); Politik dan Etika Pendidikan (2016); Belajar Pembelajaran (2016); Metodologi Penelitian (2016); Seluk Beluk Pendidikan Islam (2017); Isu-isu Pendidikan Kontemporer (2017); Dll.***

Penerbit
YAYASAN PENDIDIKAN ULUWIYAH
MOJOKERTO - INDONESIA